

# KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Sanna Lyhykäinen

## OSAAMISEN JOHTAMINEN KEHITYSVAMMAISTEN ASUMISPALVELUISSA

Opinnäytetyö  
Maaliskuu 2015

**OPINNÄYTETYÖ****Maaliskuu 2015****Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma****Ylempi ammattikorkeakoulututkinto**

Tikkarinne 9

80220 JOENSUU

(013) 260 600

Tekijä(t)

Sanna Lyhykäinen

Nimeke

Osaamisen johtaminen kehitysvammaisten asumispalveluissa

Toimeksiantaja

Honkalampi-säätiö

Tiivistelmä

Tämä opinnäytetyö toteutettiin Honkalampi-säätiön asumisen toimialalla. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää osaamisen johtamista. Tavoitteena oli tuottaa tietoa siitä, millaista osaamista palvelukodeilla tulisi olla tulevaisuudessa, jotta työ olisi tuloksellista ja tavoitteellista. Toinen tavoite oli selvittää, mitä onnistunut osaamisen johtaminen vaatii palvelukodeilla. Kehittämisprosessiin osallistui palvelukodeilta kuusi vastaavaa ohjaajaa sekä yksi palvelukotivastaava. Tämän prosessin konkreettisenä tuotoksena syntyi palvelukotien vastaavien ohjaajien ja ohjaajien ydinosaamisista osaamiskartta sekä mittaristo, jolla osaamiskartan osaamisalueita voidaan arvioida.

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisen kehittämistoiminnan mukaisesti. Kehittämisprosessissa käytettiin erilaisia ryhmätyöskentelyn keinoja, joissa toiminnan lähtökohtana oli sekä fasilitointi että yhteistoiminnallinen oppiminen. Näiden lisäksi aineistoa kerättiin fokusryhmähaastattelulla.

Ydinosaamiset ovat sitä osaamista, jolla voidaan saavuttaa tuloksellinen ja tavoitteellinen toiminta palvelukodeilla. Osaamisen johtaminen vaatii palvelukodeilla johdon sitoutumista, strategian jalkauttamista sekä tavoitteellista kehittämistyötä. Avoin ilmapiiri ja hyvät palautekäytännöt luovat pohjan osaamisen johtamiselle. Osaamisen johtaminen edellyttää systemaattista osaamisen kartoittamista sekä olemassa olevan osaamisen kohdentamista tehokkaasti. Tämän lisäksi osaamista tulee kehittää mukaisesti, mitä osaamista tarvitaan strategian toteuttamiseksi. Kehittämistä olisi hyvä jatkaa tulevaisuudessa selvittämällä osaamiskartan ja mittariston käytettävyyttä.

Kieli

suomi

Sivuja 94

Liitteet 7

Asiasanat

osaaminen, osaamisen johtaminen, osaamisen kehittäminen, ydinosaaminen, oppiva organisaatio, osaamiskartta



**THESIS**  
**March 2015**  
**Degree Programme in the Development**  
**Management of Health Care and Social**  
**Services (Master's Degree)**  
Tikkarinne 9  
80220 JOENSUU  
FINLAND  
(013) 260 600

Author (s)

Sanna Lyhykäinen

Title

Knowledge management in the housing services for the mentally disabled

Commissioned by

Honkalampi Foundation's

Abstract

This study was carried out in Honkalampi Foundation's housing services. The purpose of this study was to develop the management of knowledge. The aim was to provide information about the type of knowledge service homes should have in the future, so that the work would be effective and goal-oriented. The second objective was to find out what a successful knowledge management requires in the services homes. Six service home supervisors and a service home supervisor-in-charge took part in the development process. As a concrete result of this process, a knowledge map was produced of the core competences of different service home supervisors as well as an instrumentation by which the different areas of the knowledge map can be assessed.

The study was carried out in accordance with the research development activities. In the development process, a variety of ways to work in groups were used where the starting point of the activity was both the facilitation and co-operative learning. In addition, data were collected in focusgroup interviews.

Core competence can be used achieve effective and goal-oriented operation in the service homes. The knowledge management requires management's commitment, implementation of the strategy, as well as a target-oriented development work. Open atmosphere and good feedback practises lay the foundation for the knowledge management but a systematic mapping of skills and effective allocation of existing expertise are also needed.

The development work should be continued in the future by researching the usability of the knowledge map and instrumentation as well as the impact of mapping the knowledge in the organization.

Language

Pages 94

Finnish

Appendices 7

Keywords

knowledge, knowledge management, development of knowledge, core competence, learning organization, knowledge map

# Sisältö

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto .....	5
2	Osaamisen johtaminen .....	7
2.1	Osaaminen ja sen johtaminen .....	7
2.2	Oppiva organisaatio .....	15
2.3	Osaamisen johtaminen osana organisaation strategista johtamista ..	18
3	Ammatillinen osaaminen .....	21
3.1	Ammatillisen osaamisen merkitys ja vaatimukset kehitysvammahuollossa .....	21
3.2	Ydinosaamisten kartoittaminen .....	25
3.3	Osaamisen johtamisen välineistö yksilötasolla ja työyhteisöissä .....	27
3.4	Osaamiskartta .....	32
4	Opinnäytetyön tarkoitus ja tehtävät .....	35
5	Opinnäytetyön toteuttaminen .....	37
5.1	Toimintaympäristö ja osallistujat .....	37
5.2	Tutkimuksellinen kehittämistoiminta viitekehyksenä .....	40
5.3	Kehittäjän rooli kehittämisprosessissa .....	43
5.4	Kehittämisprosessi .....	48
5.4.1	Kehittämisprosessin aloitus .....	51
5.4.2	Organisointi .....	53
5.4.3	Toteutus .....	54
5.4.4	Aineiston kerääminen ja analyysi .....	62
5.4.5	Arviointi .....	65
6	Tuotokset .....	69
6.1	Ydinosaamiset mahdollistavat tuloksellisen ja tavoitteellisen toiminnan tulevaisuudessa .....	69
6.2	Osaamisen johtaminen vaatii yhtenäistä mallia organisaatiossa ja yksiköissä .....	74
7	Pohdinta .....	79
7.1	Tuotosten tarkastelua .....	79
7.2	Kehittämisprosessin tarkastelua .....	88
7.3	Luotettavuus ja eettisyys .....	90
7.4	Tuotosten juurruttaminen ja levittäminen .....	93
	Lähteet .....	95

Liitteet

Liite 1 Tutkimuslupa

Liite 2 Kehittämisprosessissa tuotettu osaamiskartta

Liite 3 Ryhmätyön 4.12.2014 yhteenveto

Liite 4 Kehittämisprosessin arviointilomake

Liite 5 Haastattelurunko

Liite 6 Esimerkki yhden yläluokan muodostumisesta alkuperäisilmauksista

Liite 7 Osaamiskartan arvioinnin tasot

## 1 Johdanto

Osaaminen on työntekijöiden kykyä selviytyä työtehtävistään, taitoa kehittää omaa työtään sekä löytää ratkaisuja erilaisiin pulmallisiin tilanteisiin työyhteisössä. Organisaatiossa ja yksiköissä, työyhteisöissä, tarvitaan jokaisen työntekijän osaamista, jotta asetetut tavoitteet ovat mahdollista saavuttaa. Tätä osaamista on välttämätöntä johtaa, jotta tarvittava osaamisen pääoma saadaan käyttöön ja hyödynnettyä mahdollisimman tehokkaasti. Myös osaamisen kehittämistä täytyy johtaa, jotta organisaatio pysyy mukana jatkuvassa toimintaympäristön muutoksessa. Osaamisen johtaminen on laaja kokonaisuus hallita sekä ohjata kaikkea organisaatiossa olemassa olevaa tietoa, taitoa ja kokemusta. Nämä tiedot, taidot ja kokemukset ovat kaikki asioita, joita voi hallita ja muokata. (Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012, 144.) Organisaation osaamis pääomaa, eli inhimillistä, sosiaalista ja rakenteellista pääomaa kannattaa yrityksessä kuvata mahdollisimman selkeästi, jotta sitä voidaan kehittää ja johtaa (Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012, 155).

Organisaation onnistuminen riippuu monista tekijöistä, joista keskeisimpiä ovat taloudelliset, sosiaaliset sekä inhimilliset resurssit (Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012, 145). Sosiaali- ja terveysalalla organisaatioiden keskeisin resurssi on henkilöstö ja sen osaaminen. Haastavaksi tämän asian tekee se, että johtoon ja henkilöstöön kohdistuvat osaamisen tarpeet muuntuvat ja laajenevat jatkuvasti. Organisaatio voi hallita vain osan toiminnassa tarvittavasta tietotaidosta ja suurin osa työssä tarvittavasta osaamisesta on yksilön hallittavissa. (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 93.) Useissa yrityksissä satsataan erityisesti erilaisiin ja eripituisiin koulutuksiin, joilla pyritään kehittämään yksittäisten työntekijöiden ammattitaitoa. Tämän hankitun osaamisen hyödyntäminen koko työyhteisössä saattaa usein jäädä hataraksi. Jotta työntekijöiden kouluttaminen ei jäisi vain yhteiskunnallisesti merkittäväksi teoksi yksilön kehittymistä tuettaessa, täytyy organisaatioissa johtaa osaamista systemaattisesti.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää osaamisen johtamista Honkalampi-säätiön asumisen toimialalla eli palvelukodeilla. Honkalampi-säätiö oli opin-

näytetyön toimeksiantaja (liite 1). Osaamisen johtamista on määritelty tässä opinnäytetyössä yleisellä tasolla, koska kehitysvammahuollon ydinosaamisista ei ole olemassa paljon aikaisempia tutkimuksia. Honkalampi-säätiöllä on yhteensä yhdeksän palvelukotia eri puolella maakuntaa. Asumispalveluissa on tehty viimeisen viiden vuoden aikana organisaatiomuutoksia liittyen hallinnolliseen johtamiseen ja lähiesimiestyöskentelyyn. Palvelukoteja on yhdistetty hallinnollisesti niin, että kolmea palvelukotia hallinnoi yksi palvelukotivastaava ja jokaisessa palvelukodissa toimii vastaava ohjaaja lähiesimiehenä ohjaajille. Palvelukotivastaava on vastaavien ohjaajien esimies. Kuusi palvelukotia on yhdistetty kahdeksi kolmikoksi ja loput kolme toimivat tällä hetkellä itsenäisinä yksikköinä.

Vastaavan ohjaajan toimenkuva oli suhteellisen uusi palvelukodeilla siinä vaiheessa, kun tälle opinnäytetyölle ryhdyttiin hahmottelemaan organisaatiossa kehittämistehtävää. Palvelukodeille oli toivottu yhtenäisiä käytäntöjä ja hyviä käytäntöjä oli pyritty jakamaan yksiköiden kesken. Työntekijöillä oli usein tunne, että oma perustehtävä vaatii paljon osaamista. Tämän lisäksi aikaa oman työn tekemiselle koettiin olevan liian vähän. Toisaalta oli tiedossa myös se näkökulma, että osaamista on jo olemassa paljon palvelukodeilla. Usein oli pohdittu sitä, kuinka tämä olemassa oleva osaaminen saataisiin hyödynnettyä yhdessä tai useammassa yksiköissä mahdollisimman tehokkaasti. Honkalampi-säätiöllä on valtavasti osaamista ja asiantuntijuutta kehitysvammaisten henkilöiden elämän tukemisessa sen eri osa-alueilla. Osaamista ei ole kuitenkaan systemaattisesti kartoitettu palvelukodeilla.

Näistä ajatuksista lähti kehittymään tämän opinnäytetyön aihe, vastaavien ohjaajien osaamisen kartoittaminen. Tämän lisäksi itselläni oli vahva kiinnostus osaamisen johtamiseen sekä sen kehittämiseen ja tunsin, että haluaisin kehittää tätä johtamisen osa-aluetta omassa työssäni. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa osaamisen johtamiseen liittyvää tietoa, jonka avulla osaamista olisi helpompaa johtaa jatkossa palvelukodeilla. Lisäksi opinnäytetyön kehittämistehtävänä oli tuottaa vastaavien ohjaajien kanssa heidän ydinosaamisensa ja niiden sisällöt, joista muodostuu osaamiskartta, konkreettinen väline johtamiseen tulevaisuudessa. Vastaavat ohjaajat tekevät käytännön ohjaustyötä asukkaiden

kanssa lähiesimiestyöskentelyn lisäksi. Ydinosaamisia kartoitettaessa havaittiin, että niistä voidaan erotella osaaminen, joka on yhteistä sekä ohjaajalle että vastaavalle ohjaajalle ja osaaminen, joka kuuluu pelkästään vastaavan ohjaajan toimenkuvaan. Vastaava ohjaaja on osa työyhteisöä, mutta myös kyseisen yksikön esimies. Lähiesimiehen rooli on tästä syystä usein haasteellinen. Näin ollen yksi tavoite osaamisen kartoittamisen lisäksi tässä kehittämisprosessissa oli se, että vastaavat ohjaajat saavat jakaa työnkuvaansa toisten samaa työtä tekevien kanssa ja saavat toisiltaan kehittämisprosessin aikana kollektiivista tukea. Kehittämistyön oli tarkoitus olla osallistavaa, dialogista sekä voimaannuttavaakin.

## **2 Osaamisen johtaminen**

### **2.1 Osaaminen ja sen johtaminen**

Osaaminen voidaan määritellä organisaatioissa tiedoiksi ja taidoiksi. Organisaation toiminta on kokonaisuudessaan kuitenkin inhimillistä toimintaa, joka vaatii tietojen ja taitojen lisäksi myös tunneosaamista sekä sosiaalista osaamista ja sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin. Osaamisen johtamisessa johdon ja esimiesten täytyy pystyä huomioimaan kaikenlainen tietotaito ja mahdollistaa tämän osaamisen moninainen hyödyntäminen sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Tieto ja osaaminen ovat isoja pääomia yrityksille. Tiedon johtaminen voidaan nähdä prosessina, jossa tietoa luodaan, hankitaan, varastoidaan, jaetaan ja sovelletaan käytännön työhön. (Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012, 148–149.)

Osaaminen voidaan jakaa näkyvään käsitteelliseen ja näkymättömään hiljaiseen tietoon. Havainnollinen näkyvä tieto, jota voi opetella, on käsitteellistä. Näkyvästä tiedosta ovat esimerkkinä organisaation dokumentit, kuvaukset ja ohjeet. Näkyvä osaaminen on ammattitaitoa eli tietoja, taitoja ja asenteita. Näiden

osalta tieto muuttuu näkyväksi soveltamalla. Motivaatio ja kokemus auttavat ymmärtämään ja omaksumaan tietoa nopeammin. Ammattitaito rakentuu vähitellen, mutta sen perustana ovat kokemus ja ihmisen persoonalliset valmiudet. Näitä valmiuksia ovat esimerkiksi paineensietokyky, elämänasenne, henkiset voimavarat ja itseluottamus. (Sydänmaanlakka 2004, 150–151; Viitala 2005, 115–116, 126.)

Ammattitaitoon liitetään yleisesti kyky uudistua sekä oppia uusia asioita. Oppiminen on jatkuvaa etenemistä aiempaa paremmalle tasolle ja kohti parempia käytäntöjä. Syvällistä oppimista, osaamisen kehittämistä, voi tapahtua vain silloin, kun organisaatiossa työskentelevät ihmiset ovat herkkiä havaitsemaan ympäristössään tapahtuvia muutoksia ja pystyvät peilaamaan omaa toimintaansa niitä vasten. Näiden taitojen lisäksi tarvitaan lisäksi kykyä muuttaa omaa toimintaa nopeasti sekä tehokkaasti. Työntekijätasolla tämä tarkoittaa vahvaa kykyä reflektoida omaa tapaansa toimia ja pyrkiä muuttamaan sen mukaisesti toimintaansa, eli lisäämään osaamistaan. (Viitala 2005, 54.)

Osaaminen voidaan nähdä myös aktiivisena toimintana. Tieto on hyvin perusteltu sekä määritelty käsitys todellisuudesta ja taito kehittyä tekemisen kautta. Kokemus on näiden kahden, tiedon ja taidon, yhdistelmä. Kokemus on toimintaa, joka pohjautuu myös hiljaiseen tietoon. Näin ollen työ voidaan nähdä muodostuvan osaamisen ja toiminnan yhdistelmästä, eli osaamisesta ja tekemisestä. Työn tekeminen edellyttää aina osaamista ja osaaminen taas puolestaan kehittää työtä. (Tuomi & Sumkin 2012, 26–27.)

Käytännön näkökulmasta osaamista ja tietoa määritellään yleensä suhteessa toimintaan. Liiketoiminnan yhteydessä osaaminen on sitä tietoa, mitä työntekijällä on asiakkaista, toisista työntekijöistä, yrityksen tuottamista palveluista ja tuotteista, liiketoiminnan prosesseista sekä yksittäisen työntekijän tai koko organisaation tekemisistä onnistumisista ja virheistä. Näihin liittyvä osaaminen voi olla näkymätöntä, erityistä tai konkreettista. (O'dell & Hubert 2011, 2.)

Osaamisen johtamisen merkitys on tunnistettu myös kansainvälisesti sekä yhteiskunnallisesti. Suurten yritysten johdoilla on lisääntynyt koko ajan kiinnostus tiedon soveltamiseen ja sen johtamiseen. Isoissa yrityksissä osaamisen johta-



miseen on usein jo panostettukin. Pienissä yrityksissä tarve osaamisen johtamiselle on usein tunnistettu. Liiketoiminnan globalisoituminen on tuonut yrityksiin monikulttuurisuutta, monikielisyyttä, moniammatillisuutta, mutta myös järjestelmien monimutkaisuutta. Organisaatiot ovat muuttuneet kevyemmiksi, vaikka työmäärä lisääntyy koko ajan ja työtä on tehtävä määrällisesti enemmän ja nopeammin. Työntekijöiden vaihtuvuus organisaatioiden välillä on tätä päivää ja teknologia on lisääntynyt ja lisääntyy jatkuvasti. Nämä tekijät ovat nostaneet monissa yrityksissä ympäri maailman osaamisen kartoittamisen, johtamisen ja kehittämisen toiminnan keskiöön. (Dalkir 2011, 22.)

Osaamisen johtaminen juontaa juurensa organisaation oppimisen teoriaan, jonka perusajatuksena on se, että yhden organisaation jäsenen oppiminen ei takaa koko organisaation oppimista, mutta organisaatio voi oppia vain oppivien jäsentensä avulla. Organisaatio voi kehittää toimintaansa tarkastelemalla virheiden takana olevaa toimintaa, pelkkä virheiden korjaaminen ei siis yksistään riitä. Virheitä analysoimalla päästään vaikuttamaan ja kehittämään organisaatiossa olevia toimintamalleja. (Tuomi & Sumkin 2012, 13.)

Osaamisen johtaminen tapahtuu organisaatioissa. Organisaatioissa on paljon näkymättömiä rakenteita, jotka koostuvat merkitysjärjestelmistä, merkityksen antamisesta asioille ja tapahtumille sekä organisaatioissa tapahtuvista sosiaalisista prosesseista. Tämä tarkoittaa, että organisaatiot eivät näy kokonaan virallisissa organisaatiokaavioissa. Organisaatiot ovat olemassa yhtä paljon ihmisten mielissä kuin konkreettisissa säännöissä ja ohjeissa. Olisikin tärkeää miettiä, mitä ihmisten pitää tietää ja osata, jotta he pystyisivät toimimaan paremmin. Vastaukset selittävät ja oikeuttavat usein organisaatiossa tiettyjä toimenpiteitä. Näin osaamisen ennakkoinnin viitekehys tulee sidotuksi ihmisen jokapäiväiseen toimintaan ja se helpottaa sekä ohjaa valintoja. Näin ollen osaamisen johtamisen ja tiedon kulkemisen kannalta työntekijöiden osaamisten kartoittaminen ja näkyväksi tekeminen ovat arvokkaita asioita, kuten myös niihin liittyvien arviointien ja mittareiden kehittäminen. (Aaltonen & Wilenius 2002, 167.)

Organisaation pitäisi pystyä määrittämään, miten yksilön ja ryhmän tarvitsema osaaminen suhteutuu organisaation tarvitsemaan osaamiseen. Organisaation

kehittämisen kannalta on merkittävää, että vuorovaikutus, viestintä ja tiedotus ovat avointa sekä kannustavaa yksittäisten työntekijöiden eri yksiköiden ja organisaation välillä. Organisaation osaamisen johtaminen vaatiikin tietoista ja tavoitteellista kehittämistä sekä jo olemassa olevien toimintamallien ja rakenteiden muuttamista. (Tuomi & Sumkin 2012, 52.)

Perinteisesti osaaminen on nähty olevan yksilön omaisuutta, mutta uuden oppiminen pitäisi pystyä liittämään osaksi organisaatiossa toteutettua työtä ja sen kehittämistä. Osaamisen kehittäminen on toimintaa, jota täytyy johtaa ja jonka johtaminen vaatii tietoista suunnittelua. Osaamisen johtaminen nähdään arjen toiminnan johtamisena, jota pitää seurata. Organisaation osaaminen ei kehity pelkästään niin, että yksittäisten työntekijöiden osaamista kehitetään. Koko organisaation osaamisen kehittyminen mahdollistuu vasta sitten, kun kaikki olemassa oleva osaaminen on työntekijöiden ja yksiköiden toiminnan kautta yhteistä sekä jaettua osaamista. Tämän yhteisen osaamisen kehittämiseen täytyy asettaa tavoitteet, jota kohti kaikki organisaation toimijat pyrkivät. (Tuomi & Sumkin 2012, 30–31.)

Kaikki osaaminen syntyy yrityksiin ihmisten avulla ja tästä syystä osaamisen johtamisen ymmärtämisen ydin on yksilön oppimisen ja osaamisen ymmärtäminen. Yksilöiden osaaminen on koko yrityksen osaamisen lähtökohta ja ratkaiseva tekijä yrityksen menestymiselle. Osaaminen on monessa yrityksessä iso aineeton pääoma ja jos sitä ei johdeta, henkilöstön kouluttautuminen tukee vain heidän työmarkkina-arvon kehittymistä. Osaamisen systemaattisella kehittämisellä voidaan rakentaa yritykselle sellainen osaamis pohja, jonka avulla yritys pystyy vastaamaan muuttuvien markkinoiden tilanteeseen oikealla tavalla. (Viitala 2005, 16.)

Osaamisen johtamisella pyritään ennakoimaan osaamiseen ja henkilöstöön liittyviä tarpeita tulevaisuudessa. Näin ehditään ajoissa varmistamaan riittävät ja tarpeiden mukaiset henkilöstöresurssit tulevaisuudessa sekä kehittämään koko organisaation osaamista ja koulutusta oikeaan suuntaan. Osaamisen johtamisen päätavoitteena voidaan pitää systemaattista organisaation ja henkilöstön osaamisen arviointia sekä kehittämistä toiminnan tavoitteista käsin. (Ahvo-Lehtinen & Maukonen 2005, 22.)

Osaamisen johtaminen on parhaimmillaan yrityksen toiminta- ja kilpailukyvyn vahvistamista sekä varmistamista henkilöstön osaamispuheen avulla (Viitala 2005, 14). Kilpailu eri yritysten välillä käydään osaamisesta sekä oppimisen nopeudesta ja yrityksen kilpailutekijöinä tulevaisuudessa ovat ne toimintatavat, joilla vaalitaan osaamista, tuetaan oppimista ja kannustetaan löytämään uusia ratkaisuja suhteessa omaan toimintaan (Tuomi & Sumkin 2012, 24).

Osaamisen johtaminen perustuu parempien toimintatapojen, tuotteiden tai palvelujen ja lopulta organisaation tuloksen parantamiseen. Yrityksen menestymisen ja kilpailukyky perustuvat siis siinä olevaan osaamiseen. Organisaation toimintastrategia määrittää, millaista osaamista yritys tarvitsee tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi. Osaamisen tehokas käyttö vaatii osaamisen johtamista, joka tarkoittaa osaamisen määrittelyä, arviointia ja suunnittelua. (Viitala 2007, 170.) Osaamista täytyy johtaa, jotta tarvittava osaamiseen liittyvä pääoma saataisiin käyttöön sekä hyödynnettyä mahdollisimman optimaalisesti. Osaamisen johtamista on tärkeä myös kehittää, jotta organisaatio sekä työyhteisö pysyvät mukana jatkuvassa kehityksessä. (Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012, 144.)

Yrityksen osaamista arvostetaan ja pyritään kehittämään organisaation kaikilla tasoilla. Osaamisen johtaminen on laaja johtamisen kokonaisuus, sillä se pitää sisällään kaiken sellaisen tavoitteellisen toiminnan, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista kartoitetaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Osaamisen johtamisen kiinnekohta on yrityksen tulevaisuuden tahtotila, sillä strategisen tason linjaukset suuntaavat osaamisen kehittämistä yrityksen kaikilla tasoilla. (Viitala 2005, 14–15.) Osaamisen johtamisen voidaan katsoa kattavan kaikki organisaatiossa ilmenevät toimintatavat, ajattelumallit, strategiat, prosessit sekä rakenteet. Osaamisen johtaminen on väline, jolla johto ja esimiehet pystyvät saamaan organisaation vision, strategian sekä toiminnan tavoitteet näkyviksi käytännön toiminnassa. (Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012, 150.)

Osaamisen johtamisella on myös iso merkitys taloudellisen toiminnan näkökulmasta. Suunnitelmat osaamisen kehittämisestä tulisi sisällyttää yksiköiden vuosikelloihin, jolloin tarvittavat tiedot olisi saatavissa taloussuunnitelmia laadittaes-

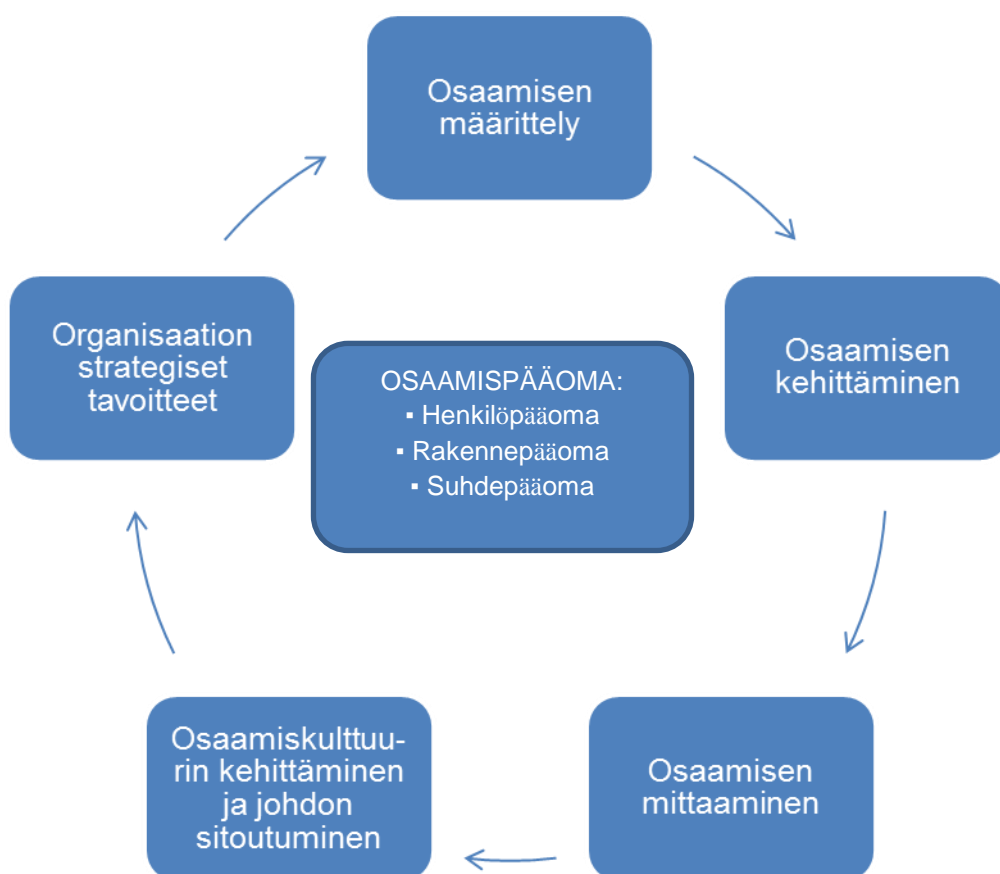
sa. Näin myös eri yksiköiden välisiä kehittämistarpeita ja niiden toteutumista voisi yhdistää. Toiminta ja osaaminen sekä niiden kehittäminen ja talous nivoutuvat saumattomasti yhteen organisaation kustannustehokkaassa toiminnassa. (Sihvo, Puhakka & Väyrynen 2014, 17.)

Hakalan (2006, 125–131) mukaan organisaatioissa on viime aikoina alettu toden teolla pohtia keinoja aineettoman pääoman mittaamiseksi ja osaamispääoman kartoittamiseksi. Yrityksen osaamispääomalla tarkoitetaan nykyään sitä kokonaisuutta, joka muodostuu inhimillisestä pääomasta sekä organisaation sisäisistä ja ulkoisista rakenteista. Yritykselle on haaste, kuinka se voi entistä tehokkaammin hyödyntää sekä hallita jo olemassa olevaa ja ulkoapäin koko ajan tulevaa informaatiota ja osaamisen lisäämisen mahdollisuuksia. Menestyksellinen osaamisen johtaminen edellyttää jatkuvaa tieto-opillista käsiteanalyysia, jolloin yrityksen johdon on mahdollista määritellä kulloisenkin ajanjakson tiedontarvetta.

Kuntaosaaja 2012-hankkeessa, joka oli osa Suomen kuntaliiton, Kunnallisen työmarkkinalaitoksen ja Kuntien eläkevakuutuksen Kuntatyö 2010 ohjelmaa, osaaminen on määritelty tarkoittamaan työn vaatimien tietojen sekä taitojen hallintaa ja niiden onnistunutta soveltamista käytännön työtehtävissä. Osaaminen on osa inhimillistä pääomaa, jota voidaan mitata esimerkiksi henkilöstön toteutuneilla koulutuksilla, osaamiskartoituksilla, työtyytyväisyyden määrällä sekä työntekijöiden hyvinvoinnilla. Osaamisen johtamisen prosessia helpottaa, jos organisaatiossa on osaamiselle yhteiset käsitteet ja näin asialle yhteinen ymmärrys. Hankkeessa osaamiskäsite on ymmärretty laajasti ja sen on nähty olevan lähellä työntekijän työkyvyn määritelmää. Osaamisen voidaankin katsoa liittyvän läheisesti työkykyyn ja työ hyvinvointiin. (Ahvo-Lehtinen & Maukonen 2005, 18.)

Osaamisen johtamisen osatekijöitä havainnollistavassa kuviossa 1. on hyödynnetty Kuntaosaaja-hankkeen 2012 työkirjassa olevaa mallia sekä Otalan (2008) määritelmää osaamispääoman muotoutumisesta. Keskiössä on yrityksen osaamispääoma, jota yrityksessä tulisi johtaa. Osaamispääoma muodostuu henkilöpääomasta, rakennepääomasta sekä suhdepääomasta. Henkilöpääoma koostuu työntekijöistä ja heidän osaamisistaan ja motivoinnistaan käyttäen omaa

osaamistaan yrityksen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Rakennepääoman muodostavat kaikki yrityksessä olemassa olevat sekä fyysiset että psyykkiset rakenteet sekä teknologia, toimintatavat ja toimintakulttuuri. Suhdepääomassa ovat kaikki yrityksen ja yksilöiden osaamiskumppanit, jotka täydentävät yrityksen hallussa olevaa osaamista ja joiden kanssa voi kehittää tarvittavaa osaamista yhdessä. Onnistunut osaamisen johtaminen vaatii kaikkien osatekijöiden positiivisen olemassaolon, mikä saa aikaan myönteisen alustan osaamisen johtamisen toteuttamiselle.



Kuvio 1. Osaamispääoma ja osaamisen johtamisen osatekijät (Ahvo-Lehtinen & Maukonen 2005, 23; Otala 2008, 47.)

Osaamispääoma muodostaa organisaation voimavarojen kokonaisuuden, joka on yrityksen aineeton pääoma. Aineettoman pääoman arvioinnissa on usein oletuksena, että henkilöstö luo organisaation rakenteet sekä tietovarannon. Osaaminen on organisaation sisäisten ja ulkoisten rakenteiden lähde. (Laakso-

nen, Niskanen & Ollila 2012, 154.) Osaamisen johtamisessa on kyse organisaa-  
tion uudistumisen, muuntuvuuden sekä joustavuuden vaatimuksista ja siitä, mi-  
tä vaatimuksia niiden kautta tulee työn sisältöön, organisointiin ja johtamisen  
kehittämiseen. Muutokset sekä toiminnan sujuminen vaativat henkilöstön sitou-  
tumishalukkuutta ja toimivia tukijärjestelmiä. Tarvittavat muutokset mahdollistu-  
vat henkilöstön kehittämisellä. (Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012, 160.)

Osaamisen hallinnan ja johtamisen yhtenä suurimpana haasteena voidaan pi-  
tää sitä, miten osaamisen kartoittamisesta saadaan suurin mahdollinen hyöty  
johtamiselle, koska osaamisen kartoittaminen vaatii organisaatiossa aina ison  
työmäärän. Systemaattisen osaamisen johtamisen toteuttaminen näkyy ja hyö-  
dyntää organisaatiota siinä vaiheessa, kun organisaation jäsenten ajattelussa  
nähdään muutoksia suhteessa heidän tietoisuuteen, asenteisiin ja käyttäytymi-  
seen. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 122.)

Osaamisen johtamisella voidaan parantaa työn tuottavuutta ja henkilöstön hy-  
vinvointia. Nämä lisääntyvät yleensä silloin, kun työntekijän osaaminen vastaa  
työssä tarvittavaa osaamista. Osaamisen kokeminen lisää työntekijöillä tunnetta  
työn hallinnasta, työhyvinvoinnista sekä työnilosta. (Ahvo-Lehtinen & Maukonen  
2005, 25.)

Välimaa (2014, 90) näkee osaamisen johtamisen lähestymistavan muuttuneen  
aikaisemmasta ylhäältä alaspäin ohjautuvasta lähestymistavasta kohti tämän  
päivän systeemistä ja vuorovaikutteista lähestymistapaa. Tämä uudenlainen lä-  
hestymistapa on yhdistelmä yksilön vastuuta, itseohjautuvuutta sekä syvällisesti  
keskustelevaa organisaatiokulttuuria. Toimiva ja hyvin integroitu osaamisen joh-  
tamisen järjestelmä mahdollistaa yksilön sekä organisaation uudistumisen.

Vastuu osaamisen johtamisesta on ylimmällä johdolla ja yksiköiden esimiehillä,  
mutta sen onnistuminen vaatii kaikkien organisaation jäsenten osallistumista.  
Ylin johto vastaa organisaation visiosta ja strategiasta, jotka ohjaavat tehtävien  
määrittelyä ja niiden uudelleen organisointia myös osaamiseen liittyen. Yksi-  
köissä osaamisen johtaminen on päivittäisjohtamista, henkilöstön ja tiimien ta-  
voitteiden sopimista, seuranta ja tukea tulos- ja kehityskeskustelujen avulla.  
Osaamisen siirtämisen käytännön keinot sekä sille myönteisen ilmapiirin ja

asenteen luominen ovat esimiesten vastuulla. (Wilska & Sääskilahti 2003, 25–26; Viitala 2007, 172).

Osaamisen johtamiselle on annettava organisaatiossa riittävä painoarvo, joka tarkoittaa käytännössä sitä, että organisaation ylimmän johdon on oltava mukana määrittämässä ydinosaamisia (Sydänmaanlakka 2012, 174). Johtajan tulee mahdollistaa uuden tiedon syntyminen ja luominen sekä suunnata sitä oikeanlaisesti ja -aikaisesti (Ahvo-Lehtinen & Maukonen 2005, 26). Usein johtajien ja esimiesten henkilökohtaiset ominaisuudet sekä valmiudet ovat ratkaisevassa asemassa koko organisaation osaamisen johtamisessa ja organisaatioiden uuteen oppimisessa ja sopeutumisessa (Ahvo-Lehtinen & Maukonen 2005, 58).

## **2.2 Oppiva organisaatio**

Onnistunut osaamisen johtaminen vaatii organisaatiolta kokonaisvaltaista tapaa tarkastella omaa toimintaansa siinä yhteiskunnallisesti laajemmassa kontekstissa, missä se toimii. Moilanen (2001, 72–75) on rakentanut kokonaisvaltaista kuvaa oppivan organisaation ajattelumallista hyödyntäen ja laajentaen jo aiheeseen liittyviä ajattelumalleja. Tämän mallin mukaan organisaation sisällä tapahtuvan oppimisen lisääminen vaatii koko organisaation kehittämistä, pelkkä yksittäisten osien kehittäminen ei riitä. Strategian kannalta oikeaan osuneet panostukset oppimisen kehittämiseen takaavat sen, että yritys pärjää nopeissa muutoksissa paremmin kuin kilpailijansa. Yritystä ei voi johtaa osa-alue kerrallaan ja kaiken kaikkiaan johto on merkittävässä roolissa kehittämisen suuntien etsimisessä ja valinnassa yhteisestä visiosta ja strategiasta. Oppiva organisaatio tarvitsee toimiakseen sekä puitteet (arvot, strategiat, rakenteet, prosessit) että tekijät ja näin ollen oppivassa organisaatiossa voidaan nähdä sekä yksilö- että organisaatiotaso. Oppivan organisaation tunnusmerkit täyttävällä yrityksellä on hyvät mahdollisuudet lähteä kartoittamaan osaamista sekä johtaa ja kehittää sitä. Oppiva organisaatio hyödyntää koko henkilöstön osaamista sekä pyrkii tukemaan jokaisen yksilön oppimista kaikilla organisaatiotasolla ja pystyy näin vastaamaan ympäristöstä nouseviin mahdollisiin muutoshaasteisiin (Ahvo-Lehtinen & Maukonen 2005, 21).

Organisaatio voi olla oppimiseen innostava tai sitä tukahduttava. Suhtautuminen osaamisen johtamiseen voi olla samalla tavalla joko kannustava tai jarruttava (Viitala 2005, 50). Johdon ja esimiesten tehtävänä on luoda sellainen ilmapiiri, jossa jokaisella työntekijällä on mahdollisuus kehittyä (Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012, 146). Oppivan organisaation käsite on yleensä kirjallisuudessa esitetty ihannemalli, joka kuvaa organisaation oppimistyyliä ja rajaa sekä ohjaa työntekijöiden ajattelua ja toimintaa. Oppivassa organisaatiossa hyödynnetään kaikki sidosryhmäsuhteet oppimisen mahdollisuuksina ja johto pyrkii luomaan oppimista edistävää ilmapiiriä. Kaikki työntekijät ovat vastuullisia suhteissa oppimisprosesseihin. (Viitala 2005, 50.) Oppiva organisaatio-käsitettä voidaan perustellusti käyttää osaamisen johtamisen perustana (Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012, 146).

Kuviossa 2. on havainnollistettu oppivan organisaation osa-alueet, joilla on merkitystä yrityksen oppimiskyvylle. Oppivassa organisaatiossa kaikilla on visioista aidosti yhteinen ymmärrys ja se on tuotettu avoimessa ja osallistavassa ilmapiirissä. Koko strategiaprosessi on toiminnan punainen lanka. Sen toteutumisen mahdollistaa oppimista, kehittymistä ja kannustamista tukeva organisaatiokulttuuri ja esimiestyöskentely. Nämä tekijät muodostavat osaamisen kehittymistä edistävän toimintaympäristön. (Viitala 2005, 40–46.)





Kuvio 2. Oppivan organisaation elementit (Strømmer 1997, Viitalan 2005, 40 mukaan)

Oppiva organisaatio pyrkii edistämään henkilöstön osallistumista innovatiiviseen toimintaan ja yhteistyöhön sekä omassa organisaatiossa että eri organisaatioiden välillä. Jos organisaatio ilmapiiri ja rakenteet kannustavat jatkuvaan oppimiseen ja kehittämiseen, pystyy se muuttamaan toimintaympäristöään jatkuvasti erilaisten vaatimusten mukaisesti. Oppivan organisaation mahdollistaminen vaatii oikeanlaista johtajuutta sekä omaa halua sitoutumiseen. Tällaisella organisaatiolla on mahdollisuus uusiutua jatkuvasti. (Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012, 147–148.)

Älykkäässä johtamisessa (Sydänmaanlakka 2014, 39) voidaan nähdä tämän päivän näkemys oppivasta organisaatiosta, ideaalisesta johtamisesta organisaatiossa. Älykäs johtaminen on innovaatio, joka pyrkii vastaamaan nykyisten toimintaympäristöjen haasteisiin. Johtaminen on aina tilannesidonnaista ja se tulee kytkeä organisaation visioon, strategiaan, tavoitteisiin, arvoihin ja haastei-

siin. Älykäs johtaminen koostuu systeemiajattelusta, verkostotaloudesta, yhteistoiminnasta, läpinäkyvyydestä, tasapainoisesta, monitasoisesta ja kollektiivisesta johtajuudesta sekä kokonaisvaltaisesta ihmiskäsityksestä. Älykäs johtaminen on konkreettinen ja kokonaisvaltainen viitekehys, joka määrittää myös sitä, millaista osaamista organisaatiossa tarvitaan sen toteuttaessa perustehtäväänsä ja hyvää johtamista (Sydänmaanlakka 2014, 45.)

Menestyvä yritys pystyy toteuttamaan kokeilevaa toimintatapaa, joka uudistaa perinteisen suunnittelun ja toimeenpanon. Suomessa on ollut tyypillistä panostaa yrityksissä pitkiin suunnittelu- ja analyysivaiheisiin. Kokeileva toiminta uusissa käytännöissä voidaan nähdä yhtenä ratkaisuna osaamisen kehittämisessä sekä sen viemisessä käytännön arkityöhön. Tämä näkyy usein ajan hermolla olemisessa ja vallitsevassa kilpailutilanteessa pärjäämisessä. Kokeileminen on osaamisen konkretisoimista arjen käytännöissä ja nämä arjen haastavat tehtävät ovat parhaimmillaan johdon, esimiesten ja henkilöstön kehittämistoimia. Kokeileva organisaatio saa kokemuksia uusien asioiden käyttöönottamisesta yleensä nopeasti. Näin organisaation kehittämisvire pysyy jatkuvasti yllä, mikä luo tulevaisuuteen suuntaavan toimintakulttuurin. (Tuomi & Sumkin 2012, 49–50.)

### **2.3 Osaamisen johtaminen osana organisaation strategista johtamista**

Organisaatioiden toiminnan lähtökohtana voidaan pitää jonkin lisäarvon tuottamista jollekin organisaation ulkopuoliselle taholle. Yrityksissä on kyettävä oivaltamaan, mitä niiden tuottamat palvelut saavat aikaan. Organisaatioiden toiminnan keskeisin sisältö muodostuukin juuri vastausten etsimisestä tähän kysymykseen. Vastausten etsiminen, toiminnan suunnittelu, päätöksenteko ja toimeenpano muodostavat kaikkien organisaatioiden strategiatyöskentelyn keskeisen sisällön. (Lindroos & Lohivesi 2010, 17–22.)

Osaamista johdetaan oikeaan suuntaan organisaation strategian mukaisesti. Osaamisen johtaminen on suunniteltua toiminta- ja kilpailukyvyyn vahvistamista, jonka avulla pyritään organisaatioiden menestykseen. Huomio kohdistuu

osaamistarpeiden ennakointiin, tiedon ja osaamisen hallintaan ja kehittämiseen sekä oppimisen ohjaamiseen. Tärkeintä on organisaation työntekijöiden osaamisen tason vaaliminen ja parantaminen sekä osaamisen oikea hyödyntäminen ja kohdentaminen, jossa yksilön osaaminen ja oppiminen sidotaan organisaation tavoitteisiin. (Viitala 2005, 14 ja 2007, 170.)

Osaamisen johtamisen avulla voidaan selvittää, mitä osaamista organisaation visio ja siitä lähtevä perustehtävä vaativat nyt ja tulevaisuudessa. Samalla huomioidaan esimerkiksi uuden teknologian tuomat mahdollisuudet sekä rakenteiden ja toimintatapojen kehittäminen. Näin määritellään tehtävät, jotka organisaation on joka tapauksessa hoidettava ja ennakoidaan tehtäviin vaikuttavat muutokset. Tulevaisuuden osaamistarveselvityksen jälkeen tarkastellaan osaamisen nykytilaa, poistuvaa osaamista sekä sitä, mikä osaamisesta on sellaista, mitä tulevaisuudessa tarvitaan. Selvitysten jälkeen tarkastellaan nykyisen ja tulevan osaamisen eroja ja valikoidaan keinot tulevaisuuden osaamisen hankkimiseksi. (Wilska & Sääskilahti 2003, 22–23.) Lisäksi varmistetaan, että osaajat ovat motivoituneita käyttämään ja siirtämään osaamistaan organisaation hyväksi (Ahvo- Lehtinen & Maukonen 2005, 8). Organisaatioissa on paljon hiljaista tietoa siitä, mitä organisaatiossa pitäisi tietää ja osata sekä miten osaaminen parhaiten kehittyy (Viitala 2005, 14).

Strategian toteuttaminen työn ja osaamisen kautta on keskeisin menestystä luova tekijä jatkuvassa muutoksessa olevalle toimintaympäristölle. Strategia muodostaa organisaation kehittämisen perustan ja sen uudistaminen on organisaation yhteinen oppimisprosessi. Strategiassa määritellään suunnan näyttävä visio ja vision saavuttamiseksi tarvittava ydinosaaminen. Organisaation menestys edellyttää osaamisen ja arjen työn johtamista. Strategia on parhaimmillaan koko organisaation yhteinen toimintamalli ja vaatii koko organisaation oppimista. Osaamisen johtaminen koskettaa kaikkia työntekijöitä ylimmästä johdosta lähtien ja näin strategiatyö on merkittävä osa osaamisen johtamista. (Tuomi & Sumkin 2012, 10—11, 23.)

Strategian laatiminen ja jalkauttaminen on yrityksen menestymisen kannalta tärkeää, mutta siihen pitäisi pystyä liittämään myös strategiaan perustuva osaamisen johtaminen. Toimintaympäristön jatkuva muutos edellyttää enna-

koivaa ja aktiivista toimintaa sekä osaamisen johtamista vision saavuttamiseksi. Strategia on toimintamalli, jolla visio toteutetaan ja se suuntaa toimintaa tulevaisuuteen sekä luo perustan organisaation yhteisen osaamisen kehittämiseksi. Arjessa elävä ja koko ajan uudistuva strategia on osaamisen johtamisen perusedellytys. (Tuomi & Sumkin 2012, 14.)

Strategisessa osaamisessa keskeinen tekijä on tunnistaa ja ennakoita osaamistarve eli osaamisvaranto. Tällä tarkoitetaan niitä resursseja, jotka ovat käytettävissä. Osaamisvaje eli puuttuvat resurssit tulee pyrkiä myös ennakoimaan. Osaamisvarannon ja –vajeen tunnistamisella voidaan konkretisoida organisaatiossa osaamisen kehittäminen. Tämä kaikki tulisi hyödyntää uusia työntekijöitä perehdyttäessä. (Ahvo-Lehtinen & Maukonen 2005, 58.)

Osaamisen johtamisen vieminen arkiseen käytännön työhön on vaativa prosessi. Parhaimmillaan osaamisen johtaminen yhdistää strategiaprosessin johtamisprosessiin ja käytännön suorituksiin. Strategiasta esille nousseet kehittämissaasteet viedään organisaatiossa yksikkö- ja yksilötasolle. (Sydänmaanlakka 2012, 172–173.) Jatkuva uudistuminen kytkettynä strategiseen ajatteluun on tänä päivän kaikilla organisaation tasoilla koko ajan tärkeämpää. (Sydänmaanlakka 2014, 43).

Kun osaamiset on määritelty organisaatiossa selkeästi, on suhteellisen yksinkertaista yhdistää suorituksen johtaminen osaamisen johtamiseen. Olennaista on tällöin pohtia, missä yksilön, tiimin ja osaston tulee kehittyä, jotta se voi omalta osaltaan toteuttaa yrityksen strategiaa. Viestinnällisesti on erityisen tärkeää painottaa yrityksen strategista tahtotilaa ja korostaa yksilön hyötyä, sillä oman osaamisen johtaminen luo edellytykset sellaisen työn tekemiselle, josta nauttii ja joka antaa mahdollisuuksia kehittyä ammatillisesti eteenpäin. (Välimaa 2014, 91–92.)

### **3 Ammatillinen osaaminen**

#### **3.1 Ammatillisen osaamisen merkitys ja vaatimukset kehitysvammahuollossa**

Sosiaali- ja terveydenhuoltojärjestelmän perusta on valtion tuella toteutettu kunallinen sosiaali- ja terveydenhuolto. Vammaispalvelut ja sen sisältämät tukitoimet ovat osa sosiaalipalveluita. Kehitysvammaisille järjestetään erityishuollon palveluina asumispalveluita, työ- ja päivätoimintaa, perhehoitoa ja laitoshoidoa. (Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 2015.) Sosiaalialalla tehtävään työhön liittyy useita haasteita. Sosiaalialan toimintaympäristöön vaikuttavat palvelurakenteiden muutokset, yksityisen palvelutuotannon lisääntyminen ja julkistalouden säästöpainneet. Asiakasnäkökulman korostuessa ja alan menetelmällisen kehittämisen myötä työorientaatiot ja käytännöt muuttuvat. Sosiaalialan toimintaympäristössä tarvitaan näin ollen laajaa osaamista. (Rouhiainen-Valo, Rantanen, Hovi-Pulsa & Tietäväinen 2010, 9.)

Kehitysvammahuoltoon voidaan soveltaa sosiaalialan kompetensseja, jotka määrittelevät alalla vaadittavaa osaamista. Kehitysvamma-alan ammattilainen tarvitsee työssään eettistä osaamista, asiakastyön osaamista, palvelujärjestelmän tuntemista, kriittistä ja osallistavaa yhteiskuntaosaamista. Työnkuva voi vaatia työntekijältä myös johtamisosaamista sekä taitoa kehittää toimintaympäristöä. (Rouhiainen-Valo ym. 2010, 31–36.)

Yksilön ammattitaidon perusta on hänen peruskoulutuksensa. Tämän lisäksi hänen on opittava jatkuvasti uutta. Toiminnallisilla taidoilla työntekijä pystyy hoitamaan tehokkaasti hänelle kuuluvat työtehtävät. Toiminnalliset taidot työntekijä saa peruskoulutuksen ja perehdytyksen avulla. Näiden taitojen lisäksi työntekijä tarvitsee myös yleistä osaamista, jonka avulla voi oppia uusia asioita omassa työssään. (Ojala 2002, 38.)

Kehitysvammahuollossa on useita erilaisia tehtäviä ja työnkuvia sekä julkisella että yksityisellä puolella, joissa vaaditaan vankkaa ammatillista osaamista.

Ammatillinen osaaminen nähdään kykynä yhdistää ammattiin liittyvät tiedot ja taidot työn vaatimaksi kokonaisuudeksi (Hätönen 2011, 9). Ammatillisessa osaamisessa työ ja työympäristön vaatimukset sekä niiden muutokset määrittävät yksilötason ammattitaitoon liittyviä osaamisia. Yksilön osaamiseen liittyy vahvasti organisaation kollektiivinen osaaminen. (Lehtonen 2001, 39.)

Sosiaali- ja terveysalalla osaaminen ja osaamisen johtaminen tulevat koko ajan tärkeämmiksi kuntien ja yritysten johtamisessa sekä esimiestyössä yleensä. Sosiaali- ja terveysalan täydennyskoulutusvaateet edellyttävät myös huomion kiinnittämistä työntekijöiden osaamiseen. (Ahvo-Lehtinen & Maukonen 2005, 8.) Organisaation osaamiselle ja yksilön ammatilliselle osaamiselle kehitysvammahuollossa asettavat vaatimuksia valtakunnalliset ohjeet, Suomen vammaispolitiikan periaatteet sekä vammaispalveluihin liittyvät lait ja asetukset.

Sosiaali- ja terveysministeriön toiminnan strategisena tavoitteena on sosiaalisesti kestävä yhteiskunta, jossa jokaista ihmistä kohdellaan yhdenvertaisesti, pyritään varmistamaan kaikkien yhteiskunnan jäsenten osallisuus ja jossa pyritään edistämään heidän terveyttään ja toimintakykyään. Keskeisinä strategisina linjauksina sosiaali- ja terveysministeriöllä ovat hyvinvoinnin turvaaminen kaikille kansalaisille sekä terveyttä ja turvallisuutta tukevan elinympäristön kehittäminen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2010, 7–10.)

Suomen vammaispoliittiset tavoitteet on kirjattu vuosille 2010–2015 Suomen vammaispoliittiseen ohjelmaan (VAMPO). Vammaisia henkilöitä ei enää nähdä pelkästään hoivan ja avun kohteina, vaan yhdenvertaisina kansalaisina, joilla täytyy olla yhteiskunnassa samat mahdollisuudet elää ja toimia kuin kaikilla muillakin kansalaisilla. Kaiken lähtökohtana voidaan pitää perus- ja ihmisoikeuksia sekä yhteiskunnan kehittämistä siihen suuntaan, että kaikilla kansalaisilla on samat oikeudet. Vammaisten ihmisten palveluntarpeita on pystyttävä käsittelemään ja järjestämään yksilöllisesti. Lähtökohtana on, että vammaisten ihmisten on saatava joka puolella Suomea yhdenmukaisesti ne palvelut, jotka heille kaikkien lakien, asetusten ja ohjeiden sekä suositusten mukaan kuuluu. (Suomen vammaispoliittinen ohjelma 2010–2015.)

Suomen vammaispoliittisella ohjelmalla halutaan vahvistaa vammaisten henkilöiden oikeudenmukaisen yhteiskunnallisen aseman toteutumista käytännössä. Eri toimenpidekokonaisuuksien tavoitteena on yleisten asenteiden ja arvojen vahvistaminen, erilaisuuden kunnioittaminen, yhteiskunnan esteettömyyden lisääminen sekä saavutettavuuden parantaminen. Tavoitteellista ja pitkäjänteistä vammaispolitiikkaa voidaan toteuttaa vain laadukkaiden menetelmien ja työkalujen avulla. (Suomen vammaispoliittinen ohjelma 2010–2015.)

Vuonna 2010 käynnistyi kehitysvammaisten asumisen ohjelma (KEHAS-ohjelma), jonka tavoitteena on yksilöllisen asumisen mahdollistaminen laitoksista ja lapsuudenkodeista muuttaville kehitysvammaisille. Tavoitteet on sovittu valtion periaatepäätöksessä vuonna 2010. Tällä hetkellä KEHAS-ohjelman tavoitteena on se, ettei yksikään kehitysvammaisen asu vuonna 2020 enää laitoksessa. Tavoitteena siis on, että kehitysvammaisten laitospaikkoja vähennetään ja samalla varmistetaan, että laitospaikkoja korvaavia palveluja rakennetaan ja kehitetään. (Mietola, Teittinen & Vesala 2013, 7.)

Kehitysvammahuolto on suurien rakenteellisten ja sisällöllisten muutosten kohteena. Palveluiden odotetaan olevan kustannustehokkaita ja niiltä toivotaan enemmän vaikuttavuutta. Samanaikaisesti palveluilta vaaditaan myös laatua sekä asiakaslähtöisyyttä (Arola & Suhonen 2014, 15). Viime vuosina kilpailu on lisääntynyt myös kehitysvammaisten asumispalveluiden tuottamisessa, sillä sekä isoja että pienempiä toimijoita on tullut mukaan. Tilaaja-asiakkaiden valinnanvara on kasvanut, kun he tarjoavat käyttäjä-asiakkailleen erilaisia vaihtoehtoja asumisen suhteen. Myös käyttäjä-asiakkaiden valinnanmahdollisuus on lisääntynyt toimijoiden lisääntyessä ja palvelusetelikäytännön yleistyessä. Kehitysvammahuollon asumispalveluissa kunta siis edellyttää palvelun olevan mahdollisimman kustannustehokasta sekä yhteiskunnallisesti vaikuttavaa. Samanaikaisesti käyttäjä-asiakas toivoo palvelulta laatua, asukaslähtöisyyttä ja yksilöllistä elämänsuunnittelua. Tämä asettaa palvelun tuottajille haasteita palvelun toteuttamisesta mahdollisimman laadukkaasti, mutta samalla mahdollisimman vähäisillä resursseilla.

Jokaisen yrityksen tavoitteena on yleensä olla tuottava, tehdä mahdollisimman paljon tulosta sekä pyrkiä kasvamaan kannattavasti. Näin on myös sosiaali- ja terveysalalla ja kehitysvammahuollossa. Tällä alalla tuotetaan pääasiallisesti palveluja ihmisille. Palvelussa tuloksen synnyttävät ihminen ja hänen osaamisensa sekä kekseliäisyys ja halu ratkaista toisen ihmisen ongelma. Palvelun tuottaja on vastuussa osaamisesta koko palveluprosessin ajan. Asiakas puolestaan osallistuu palvelun tuottamiseen, mikä asettaa vaatimuksia palvelua tuottavien sosiaalisille taidoille, yhteistyötaidoille sekä yleensäkin osaamiselle. (Ojala 2008, 18.)

Suomessa, kuten muissakin Pohjoismaissa, kehitysvammaisten asumisratkaisut ovat perustuneet siihen, että asuminen ja palvelut erotetaan toisistaan. Kehitysvammaisten ihmisten asumisen järjestämisvelvollisuus on siirretty kunnille ja siitä edelleen muille paikallisille toimijoille, kuten esimerkiksi yksityisille asumispalveluiden tuottajille. Kunnat ovat sekä palveluiden tilaajia että tuottajia, joten ne ovat merkityksellisessä asemassa asumispalveluiden kehittämisessä. Poliittinen tahto ja kokonaan uudenlaisen toimintakulttuurin luominen kehitysvammahuoltoon edellyttävät hyvää suunnittelua. Myös palveluntuottajilla on sekä mahdollisuus että velvollisuus tuottaa uudenlaisia, innovatiivisia ratkaisuja asumispalveluiden toimintaympäristöön. (Mietola, Teittinen & Vesala 2013, 117–118.)

Tämä linjaus, jossa kehitysvammaisten ihmisten asuminen muuttuu mittakaavaltaan koko ajan pienimuotoisemmaksi, mutta samalla yksilöllisemmäksi ja monimuotoisemmaksi, tuo haasteita osaamiseen ja sen johtamiseen kehitysvammahuollossa ja erityisesti asumispalveluissa.

Sosiaali- ja terveysalan sekä kehitysvammahuollon yleiset lait, määräykset, suositukset ja ohjeet määrittävät pitkälti sen, millaista toimintaa ja osaamista kehitysvammaisten palveluasumisessa täytyy olla. Vammaisten henkilöiden ympärivuorokautiset asumispalvelut (Valtakunnallinen valvontaohjelma 2012–2014) määrittää palveluasumisessa yhteneväiset toimintakriteerit ja suositukset kaikille palveluntuottajille. Asiakkaiden tarpeet ratkaisevat, millaista osaamista



kussakin palveluyksikössä tarvitaan. Yksikön tehtävärakenne on suunniteltava niin, että sieltä löytyy erilaista osaamista asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Asiakkaat voivat tarvita monenlaista erityisosaamista vaativaa tukea perushoidon lisäksi. (Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto 2012.)

Vammaisen henkilön osallisuuden lisääminen ja yksilöllisen elämän mahdollistaminen ovat tämän hetken varmasti merkittävämpiä vaatimuksia osaamiselle kehitysvammaisten asumisyksiköissä. Vammainen henkilö tarvitsee usein omaa elämäänsä koskevissa ratkaisuissa apua vaihtoehtojen selvittämisessä sekä tukea oman elämänsä päätöksissä. (Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto 2012.)

Yksilöllisessä elämänsuunnittelussa lähdetään liikkeelle kehitysvammaisesta ihmisestä itsestään. Tavoitteena on kuulla, mitkä asiat ovat tärkeitä hänelle itselleen ja mistä hän unelmoi juuri tällä hetkellä sekä mitä hän toivoo omalta tulevaisuudeltaan. Jokaisella ihmisellä on unelmia, sekä pieniä että suuria. Kehitysvammaisilta henkilöiltä näitä unelmia ei aina ehkä osata kysyä. Hyödyntämällä yksinkertaisia menetelmiä ja tekniikoita voidaan saada selville erilaisia asioita kehitysvammaisen henkilön elämästä. Tärkeät asiat ja unelmat voivat olla hyvin pieniä. Toisaalta esille voi tulla suurempia unelmia, esimerkiksi oma koti. Vaikeammin vammaisten henkilöiden kohdalla kommunikaatio voi olla vähäisempää. Tällöin pyritään löytämään asioita, jotka ovat heille arkielämässä merkityksellisiä sekä kuunnellaan niitä ihmisiä, jotka ovat tunteneet henkilön pitkään tai joilla on tietämystä henkilön elämässä ajankohtaisista asioista. Tärkeät ja merkitykselliset asiat voivat löytyä arkea havainnoimalla, mutta myös kokeilemalla uusia asioita. (Raunetvuori 2013.)

### **3.2 Ydinosaamisten kartoittaminen**

Tärkeimpiä osaamisalueita kuvataan kirjallisuudessa ydinosaamiseksi, strategiseksi osaamiseksi, kriittiseksi osaamiseksi, ydinosaamiseksi tai ydinkompetenssiksi. Nämä muodostavat rungon muulle organisaation osaamiselle, joka on

organisaatioissa toimivien ihmisten osaamista yksilöinä ja yhteisöinä. (Ranki 1999, 22; Viitala 2005, 82.) Yrityksen yhteistä ja strategisesti merkittävintä osaamista kutsutaan ydinosaamiseksi, joka on ainutlaatuista, tuo asiakkaille lisäarvoa ja antaa uusia mahdollisuuksia toiminnan suhteen tulevaisuudessa (Tuomi & Sumkin 2012, 83).

Osaaminen on edelleen kohtalaisen uusi asia johtamisen kohteena, mutta hyvin lyhyessä ajassa sen merkitys on huomioitu isona yrityksen kilpailutekijänä. Prosessin on lähdettävä liikkeelle organisaation visiosta, strategiasta ja tavoitteista. Osaamistarpeet tulee siis määritellä yrityksen strategiasta lähtien. Organisaation tulee kysyä itseltään, mikä on tämän organisaation toiminnan tarkoitus ja minkälaista osaamista se tarvitsee toteuttaakseen omaa tarkoitustaan. Tässä vaiheessa organisaation on määriteltävä omat ydinosaamisensa, jotka luovat yritykselle kilpailuedun. Ydinosaamiset tulee konkretisoida niiden kartoittamisen jälkeen, jolloin kaikilla työntekijöillä on niistä yhteinen ymmärrys, sillä niiden määrittely mahdollistaa osaamisen kehittämisen käynnistämisen organisaation eri tasoilla. (Sydänmaanlakka 2012, 131–133.)

Ydinosaaminen muodostuu vain ja ainoastaan yksilöiden osaamisen kautta ja sen määrittäminen innostaa parhaimmillaan henkilöstön oman työyhteisön kehittämiseen sekä luo ainutlaatuisia tulevaisuuden mahdollisuuksia ja tuo kilpailuetua suhteessa muihin toimijoihin. Ydinosaamisella tarkoitetaan juuri sellaista osaamista, jonka organisaation omat työntekijät hallitsevat erityisen hyvin ja joiden avulla organisaatio on muita parempi ja menestyy hyvin. Ydinosaaminen luo näin ollen perustan koko organisaation toiminnalle. Yksilöosaaminen pitää sisällään ammattiin liittyvät teoreettiset ja käytännön tiedot ja taidot sekä työntekijän fyysiset ja psyykkiset valmiudet saavuttaa määrällisiä tavoitteita työssään. (Tuomi & Sumkin 2012, 20–23.) Hakala (2006, 125) viittaa ydinosaamisella yrityksen tietoresursseihin liittyvään osaamiseen, jonka perusta muotoutuu muun muassa kollektiivisesta oppimisesta sekä kyvystä organisoida työtä ja hallita viestintää.

Osaamisen johtamisessa ydinosaamisten määrittely ja organisaation osaamisen kartoittaminen vaativat syvällistä ja perusteellista tietoa sekä tuntemusta organisaatiosta. Organisaation oman henkilökunnan täytyy olla mukana työstä-

mässä ydinosaaamia, jolloin ollaan konkreettisesti liiketoiminnan ytimessä. (Sydänmaanlakka 2012, 172–173.) Ydinosaaamisen konkretisoiminen antaa yritykselle mahdollisuuden tekniseen ylivoimaosaamiseen omalla alallaan, markkinoiden ja asiakkaiden ainutlaatuihin tuntemiseen sekä mahdollisuuden olla kilpailijoita tehokkaampi. Ydinosaaaminen on toimintatapa, joka on syntynyt oppimisen tuloksena ja se on aina organisaation osaamista, jota ei ole sidottu yhteen henkilöön. Ydinosaaamisen kehittäminen vaatii tietoista osaamisen johtamista, jota kilpailijoiden on yleensä melko vaikea kopioida. (Ojala 2008, 54–55.)

### **3.3 Osaamisen johtamisen välineistö yksilötasolla ja työyhteisöissä**

Osaaminen on organisaation kannalta sidottu yksittäisiin ihmisiin. Tämä yksilöosaaminen pitää sisällään ammattiin liittyvät tiedot ja taidot sekä työntekijät psyykkiset ja fyysiset valmiudet saavuttaa asetettuja tavoitteita työtehtävissään. Työntekijän asenteilla, käsityksellä omasta työtehtävästään sekä hänen hyödyntämillään verkostoilla on iso merkitys hänen yksilötason osaamisessaan. Työntekijän olemassa olevaan osaamiseen vaikuttaa olennaisesti työmotivaatio, eli hänen halunsa käyttää osaamistaan. Organisaatioosaaminen on sitä osaamista, mikä jää organisaatioon vielä henkilökunnan poistuttuakin ja suuri osa tästä organisaatioosaamisesta on rakennettu erilaisiin tiedonhallintajärjestelmiin. Osaamisen johtamisen kannalta täytyy huomioida samanaikaisesti sekä yksilö- että organisaation osaamisen kehittäminen. Parhaimmillaan osaamisen johtamisella saadaan yksilöt käyttämään omaa osaamistaan organisaation hyödyksi mahdollisimman tehokkaasti. (Ahvo-Lehtinen & Maukonen 2005, 21–24.) Organisaatio sekä työyhteisö tarvitsevat jokaisen yksilön osaamista, jotta ne voivat saavuttaa asettamansa tavoitteet. (Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012, 144). Organisaation osaamisen kokonaisuus kehittyy ja muotoutuu ryhmän osaamiseksi ja tästä edelleen koko organisaation osaamiseksi (Tuomi & Sumkin 2012, 51).

Viitalan (2005, 153) mukaan isoissa yrityksissä on todennäköistä se, että organisaation eri puolilla ei tiedetä, millaista osaamista yrityksen eri työntekijöillä on. Osaaminen on merkittävä resurssi ja investointi yritykselle. Jos yritys ei tunne

osaamisresurssejaan, se ei pysty hyödyntämään niitä eikä myöskään suunnittelemaan, mitä osaamista tarvittaisiin lisää ja millaisella aikataululla olisi mahdollista saavuttaa yrityksen kannalta riittävä osaamisen taso henkilöstölle.

Koska yksilön osaaminen ei ole konkreettista, on sen määrittäminen usein organisaatiolle vaikeaa, sillä jokaisella on siitä omanlainen näkemyksensä. Harva yritys tai yhteisö on onnistunut määrittämään selkeästi, mitä osaaminen tai osaamispääoma juuri kyseisessä yrityksessä tarkoittaa. Usein keskitytään työntekijöiden olemassa olevaan osaamiseen, eikä osata kiinnittää huomiota rakenteisiin, joiden avulla osaaminen olisi mahdollista saada haltuun. (Ojala 2008, 37.) Henkilöstön kehittämiseen on useita toimintamalleja. Toimintamallit voivat olla epämuodollisia tai standardoituja ja kohdistua joko yksilö-, ryhmä- tai organisaatiotasolle (Viitala 2007, 189).

Uuden työntekijän osaamisen johtaminen alkaa **perehdytyksellä**. Suunnitellun ja hyvin organisoidun perehdytyksen avulla uusi työntekijä pääsee mahdollisimman nopeasti tehokkaaseen työntekoon sekä sisälle organisaatioon ja työyksikköön. Perehdytys on parhaimmillaan yrityksen positiivista mainostamista, sillä ensivaikutelma on uudelle työntekijälle tärkeä. **Työkierto** on kokemuksellisen oppimisen muoto, jossa työntekijä siirtyy työskentelemään organisaation toiseen yksikköön. Työkierto auttaa työntekijää ymmärtämään organisaation toimintaa laajemmin ja syvällisemmin ja on parhaimmillaan pitkäjänteistä ja suunnitelmallista kehittämistoimintaa. (Viitala 2007, 191–192.) Työkierrolla voidaan tavoitella oppimista, vaihtelua, uusien kontaktien luomista tai uusiin tehtäviin perehtymistä ja sen avulla on mahdollista lisätä henkilöstön joustavuutta sekä muutosvalmiutta (Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012, 196).

**Systemaattinen sijaisjärjestelmän kehittäminen** antaa avaimia tehokkaaseen osaamisen levittämiseen, kehittämiseen ja uudistamiseen, vaikka sen ensisijainen tarkoitus on turvata toiminnan jatkuminen (Viitala 2007, 191–192). **Ristiinoppimisessa** kaksi työntekijää opettelee toistensa tehtävät itse määrittelemällään tavalla. Tämä sopii sijaisjärjestelyjen kehittämiseen sekä muutaman yksikön välisen yhteistyön kehittämiseen. (Ojala 2008, 226.)

**Haasteelliset erityistehtävät ja projektit** kehittävät henkilöstöä tehokkaasti. Työntekijä siirtyy omasta tehtävästään tietyksi aikaa toisiin tehtäviin ja hänen osaamisensa laajenee sekä vahvistaa kokonaisnäkemystä työstä ja organisaatiosta. **Työnohjauksella** pystytään kehittämään työtapoja, vahvistamaan ammattitaidon kehittymistä sekä vähentää työn henkistä kuormittumista. (Viitala 2007, 196.) Työnohjauksen tavoitteena on aina yhteisön tai yksilön perustehtävän mahdollisimman laadukas hoitaminen. Se voidaan nähdä myös reflektiivisenä prosessina, joka mahdollistaa työntekijän yksilöllisen kokonaisoppimisen. **Hallinnollinen työnohjaus** kohdistuu esimiehiin ja niissä työtetään johtamiseen liittyviä kysymyksiä työlle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Siinä sisällön pääpaino voidaan nähdä olevan johtamisessa, työn organisoimisessa sekä ihmissuhteissa. Hallinnollinen työnohjaus koostuu tekniikan sekä ihmisten johtamisesta. (Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012, 163–164.)

**Koulutus ja omaehtoinen oppiminen** ovat perinteisiä tapoja henkilöstön osaamisen kehittämiseksi. Koulutustarpeiden määrittely on tärkeä prosessi osaamisen johtamisessa. Omaehtoinen opiskelu lisää työntekijän henkilökohtaista osaamista ja kehittymistä ja vaatii työntekijältä korkeaa motivaatiota omaa työtään kohtaan. (Viitala 2007, 196.) Koulutuksessa henkilökohtaisen motiivin tulisi olla organisaation kehittämisen tavoitteiden kanssa yhtenevä, sillä koulutusten tavoitteena on organisaation toiminnan kehittäminen, ei pelkästään yksilön oppiminen. (Kesti 2010, 151). **Vuorotteluvapaa ja opintovapaa** mahdollistavat henkilöstön oman osaamisen ja ammattitaidon kehittymisen (Viitala 2007, 196).

Osaamisen johtamisen tarvetta lisää kokeneiden työntekijöiden **hiljainen tieto**. Ikääntyminen ja eläköityminen synnyttävät helposti osaamisvajetta organisaatiossa, jos hiljaista tietoa ei osata systemaattisesti siirtää muille työntekijöille. Vaikka hiljaisen tiedon olemassaolo tiedostetaankin, ei sen konkreettiseksi tekeminen ole yksinkertaista. Hiljainen tieto koostuu työntekijän arvoista, uskomuksista, käsityksistä, tunteista, tiedosta, käytännön taidoista sekä intuitiosta. Kokenut työntekijä tietää, kuinka täytyy toimia missäkin tilanteessa, jotta saadaan aikaiseksi toivottu lopputulos. (Ojala 2008, 26.) **Mentoroinnin** avulla hiljaista tietoa on mahdollista siirtää vuorovaikutusprosessissa kokeneemmalta

työntekijältä vähemmän kokeneemmalle työntekijälle (Viitala 2007, 192). Mentoringi nähdään prosessina, jossa olemassa olevalle tiedolle ja käytännölle rakennetaan uudistettu merkitys. Uusi ja kokeneempi työntekijä pohtivat jo olemassa olevaa tietoa integroimalla vuorovaikutuksessa sekä uutta että aikaisempaa tietoa. (Pehkonen 2010, 14.)

**Kehittämiprojektit ja erilaiset hankkeet** mahdollistavat uusien toimintamallien, prosessien ja uusien rakenteiden kehittymisen (Viitala 2007, 197). Organisaatioissa voidaan järjestää **oppimista tukevia tilaisuuksia**, jotka ovat parhaimmillaan vahvasti osallistavia. Tätä asioiden yhtäaikaista omaksumista voidaan tukea myös sisäisellä viestinnällä ja päivittäisjohtamisen avulla. (Viitala 2007, 198.) **Tiimityöskentely** ja **erilaiset kokoukset** sekä **palaverit** ovat parhaimmillaan hyviä oppimistilanteita, joissa voi saada ja jakaa tietoa, täydentää tietorakenteita ja ajatusmalleja sekä kehittää vuorovaikutustaitoja. Tiimissä tapahtuu mallioppimista. Jos tiimi pystyy refleктоimaan omaa toimintatapaansa, kehittyvät ryhmän toiminta sekä vuorovaikutus koko ajan ammatillisemmiksi. Ryhmässä tapahtuu oppimista hyvän keskustelun, **dialogin**, avulla. Dialogi on avoin ja luova tilanne, jossa työyhteisön jäsenet pohtivat työhön liittyviä asioita yhdessä (Viitala 2007, 198, 200.)

**Parhaista käytännöistä oppiminen, benchmarking**, on menetelmä, jossa etsitään toimintatapaa, joka on jo jossakin muualla käytössä ja se on todettu siellä toimivaksi käytännöksi. Tästä on mahdollista saada näkökulmaa oman toiminnan kehittämiseen sekä vertailukohtaa ja ideoita omaan kehittämistoimintaan. Oppimisen kohteena voi olla toisen organisaation yksikkö tai oman organisaation sisällä oleva. **Vierailut** ja **opintokäynnit** perustuvat myös esimerkeistä oppimiseen. (Viitala 2007, 199.)

**Simulaatiot** ovat tulleet viime aikoina yhdeksi keinoksi lisätä osaamista. Simulaatiolla tarkoitetaan todellisuuden jäljittelyä, jonka tavoitteena on antaa siihen osallistuville kokemus todellisuutta muistuttavassa tilanteessa toimimisesta. Simulaatio perustuu näkemykseen, että omakohtainen kokemus on perusta kokonaisvaltaiselle oppimiselle. (Herranen 2015, 1.)

**Kehityskeskustelua** voidaan pitää tärkeimmistä konkreettisista työvälineistä osaamisen johtamisessa. Kehityskeskustelu on esimiehen ja alaisen käytävä välillä etukäteen sovittu keskustelu, jonka tavoitteena on yksilön suorituksen arviointi, suunnittelu ja kehittäminen sekä avoimen kommunikaation ja yhteistyön lisääminen. (Sydänmaanlakka 2012, 92.) Kehityskeskustelu on sisäistä oppimista organisaatiossa (Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012, 175).

Organisoitu kehittämistarpeiden kartoittaminen lähtee liikkeelle kehityskeskusteluista, joissa esimies ja alainen käyvät yhdessä läpi työntekijän osaamisalueita ja kehittymistarpeita. Kehityskeskustelujen avulla pyritään kehittämään osaamista, lisäämään työmotivaatiota ja parantamaan työilmapiiriä. Kehityskeskustelu on parhaimmillaan esimiehen ja alaisten välistä säännöllistä yhteydenpitoa, jossa pyritään dialogisuuteen. Dialogisuus tarkoittaa vastavuoroista sekä ymmärtävää kahden ihmisen välistä keskustelua. (Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012, 168.)

Tyypillinen osaamiskartoitusprosessi rakentuu pitkälti kehityskeskustelujen varaan. Kehityskeskusteluissa työntekijä käy esimiehensä kanssa keskustelua liiketoiminnan kannalta olennaisten tavoitteiden saavuttamisen edellyttämästä osaamisesta. Työntekijä tekee yleensä itsearviointin osaamisestaan täyttämällä osaamiskartoituslomakkeen, joka käydään läpi kehityskeskusteluissa yhdessä esimiehen kanssa. Esimiehen vastuulla on suhteuttaa työntekijöiden itsearviointit mahdollisimman yhteismitallisiksi. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 117.)

Kehityskeskusteluun olisi hyvä valmistautua etukäteen käymällä läpi organisaation käyttämä kehityskeskustelulomake ja sen liitteenä oleva **osaamiskartta**, jonka avulla yksilön osaamista arvioidaan. **Osaamisen arvioinnissa** pyritään kehityskeskusteluissa siihen, että työntekijän osaamista voitaisiin hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla, organisaatiota pystyttäisiin kehittämään suunnitellusti ja työntekijän oppimis- ja kehittymismotivaatiota saataisiin viritettyä organisaation toiveiden suuntaisesti. Kun vahvistamista vaativat osaamisalueet

saadaan osaamiskartan avulla paikannettua, pystytään yrityksen resursseja kohdentamaan tehokkaasti. (Viitala 2005, 153.)

Yksilön osaamisen kehittäminen lähtee työntekijän omasta palosta kehittää sitä. Kehittymisen pohjana voidaan nähdä syvälinen itsereflektio ja avoimuus palautteelle. Kehityskeskustelu voi olla uudistavaa vain silloin, kun molemmat osapuolet, esimies ja työntekijä, ovat hyvin valmistuneita, suhtautuvat asiaan vakavasti ja ilmapiiri on luottamuksellinen (Välimaa 2014, 93.)

Osaamisen johtaminen on parhaimmillaan vuorovaikutteinen prosessi, joka on osa tavoite- ja kehityskeskusteluja. Kokonaisuus muodostuu liiketoimintastrategiasta ja sen edellyttämästä organisaation osaamisesta, osaamisen jakamisesta sekä yhteisöllisestä oppimisesta. Useassa yrityksessä osaamisen johtaminen nähdään vain osaamiskartoitusten tekemisenä, osaamisen arviointina sekä koulutustoimintana. (Viitala 2005, 13–14.) Seuraavassa alaluvussa on kerrottu tarkemmin osaamiskartasta, sen laadinnasta ja merkityksestä osana osaamisen johtamista.

### **3.4 Osaamiskartta**

Osaamisen johtamisen edellytyksenä on sekä määrällisen että laadullisen osaamisen tunnistaminen organisaatiossa. Tunnistamisen lisäksi osaamista pitäisi pystyä mittaamaan, keräämään, säilyttämään ja uudistamaan. Osaamiskartoitukset ovat yksi keino koota tietoa organisaation osaamisalueista ja kehitystarpeista. (Laaksonen, Niskanen, Ollila 2012, 151.)

Osaamiskartoitusten laatimisella selvitetään, millaista osaamista yrityksessä on sekä kuinka ja mihin suuntaan sitä pitäisi kehittää (Viitala 2007, 181). Tämän prosessin tuotoksena syntyy osaamiskartta. Arkinen tulkinta osaamisen johtamisesta nähdään monesti juuri osaamiskartoitusten tekemisenä, osaamisen arviointina ja koulutustoimintana (Viitala 2005, 194). Yksikkötasolla määritetään



tehtävien ja tavoitteiden edellyttämä osaaminen, arvioidaan olemassa olevaa osaamista ja laaditaan kehityssuunnitelmat (Viitala 2007, 172).

Olennaisten osaamisten määrittely luo viitekehyksen ja antaa suuntaviivat yksiköiden ja yksilöiden osaamisen kehittämiseksi ja niiden hyödyntämiselle. Olennaiset osaamiset on tärkeä määritellä riittävän ylätasolla, jotta pystytään nimeämään suurimmat yhteiset osaamisnimeittäjät. Jos määritelmä tehdään liian yksityiskohtaisesti, muodostuu järjestelmästä usein hajanainen ja vaikeasti ylläpidettävä. Jos taas osaamisen määrittely on tehty liian ylätasolla, osaamisjärjestelmän hyödynnettävyys voi jäädä hataraksi. (Välimaa 2014, 90–91.)

Osaaminen tulee näkyväksi työyhteisöissä, joissa ammattikunnat perustuvat asiantuntijuuteen ja joissa tieto sekä kokemus liittyvät osaamista kartoittaessa tiiviisti yhteen. Työntekijän tiedot, taidot ja kokemukset tulisi yhdistää vuorovaikutuksellisesti sekä mahdollisimman laaja-alaisesti. Osaamiskartoituksessa olisi tärkeää ottaa huomioon työntekijän tietojen ja taitojen hallinta, sosiaalinen osaaminen, tunne-elämän osaaminen sekä kyvykkyys uskoa toiminnan tavoitteisiin ja päämääriin. (Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012, 150.)

Osaamisen johtamisen kaikki osatehtävät voidaan katsoa perustuvan osaamisen mallintamiseen. Malleilla tarkoitetaan erilaisista osaamisista tehtyjä listauksia ja kuvauksia. Osaamisten syvyyden ja tason arvioimiseksi käytetään joko yleisluontoisia asteikkoja tai eri osaamistasoihin liittyviä käyttäytymismallien kuvauksia. Yksilötason osaamisvaatimusten analysoinnilla on pitkät perinteet johtamistieteissä, sillä perinteiseen henkilöstöhallinnan tehtäväkenttään on kuullut toimenkuvien ja –arviointien laatiminen. Nykyään osaamiskartoitusten perimmäisenä tarkoituksena pidetään organisaation strategian viemistä käyttäytymisen tasolle, jolloin pyritään tunnistamaan toiminnan kannalta keskeiset roolit, määrittelemään niihin liittyvät kriittiset menestystekijät sekä luomaan edellisten pohjalta kullekin roolille ideaaliprofiili. Yksilön osaamisia arvioidaan aina suhteessa hänen roolinsa vaatimuksiin. Osaamiskartoitukset pitäisi laadintavaiheessa pystyä kytkemään strategisten tavoitteiden jalkauttamisprosessiin ja kohdentamaan henkilöstön kehittämistoimenpiteisiin. Osaamiskartat olisi hyvä pystyä myös linkittämään organisaation sähköisiin järjestelmiin. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 110–112.)

Henkilöstön osaamistarpeet määritellään yleensä työyksiköissä esimiesten johdolla (Viitala 2007, 181). Osaamiskartoitus on tietty tapahtumasarja, jossa selvitetään työntekijän osaamisen nykytila ja verrataan sitä tavoitetasoon. Jos tavoiteosaamistaso ja työntekijän nykyinen osaaminen ovat samalla tasolla, on tilanne organisaation kannalta ihanteellisin. Jos osaamistaso jää alle tavoitteen, on löydetty kehitysalue työntekijän osaamiseen. Osaamiskartoitus paljastaa myös ne yksilön osaamisresurssit, jotka hänen sen hetkisessä toimenkuvassaan jäävät käyttämättä. Työntekijän osalta osaamiskartoituksen tulisi päättyä henkilökohtaisen kehityssuunnitelman laatimiseen. Tämä suunnitelma on väline osaamisen tavoite- ja nykytason välisten epäsuhtien korjaamiseen. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 117–119.)

Osaamiskartoituksia tehtäessä tulisi myös selvittää, onko työntekijöillä jotakin sellaista käyttämätöntä osaamista, jota hän voisi hyödyntää omassa työssään. Meillä kaikilla on myös tarpeettomia tottumuksia ja työtapoja, joista olisi hyvä oppia pois. (Ahvo-Lehtinen 2006, 102.)

Osaamisen pilkkomista ei tule kuitenkaan tehdä liian pikkutarkasti, sillä usein se vie kohtuuttomasti työaikaa ja lisää helposti organisaation sisäistä byrokratiaa. Osaamista ei pitäisi yrittää hallita, vaan se pitäisi pystyä vapauttamaan kokonaisuudessaan organisaation hyödyksi. Osaamisen kehittyminen tapahtuu yksilössä itsessään silloin, kun hän on vuorovaikutuksessa työyhteisön muiden jäsenten kanssa. Osaamisen jakaminen lisää oppimista, sillä se tuo onnistumisen tunnetta, jota työkavereiden antama positiivinen palaute vahvistaa. (Kesti 2010, 148–149.)

Osaamiskartoitusten ja –karttojen suurin hyöty organisaatiolle on useimmiten kehittämisen jäsentyminen ja suuntaaminen oikein. Osaaminen tulee myös kartoittamisen avulla uudella ja konkreettisella tavalla näkyväksi. Olemassa olevan osaamisen arvostaminen yleensä näin lisääntyy. Näkyvän ja tiedostetun osaamisen ympärille on helpompi tehdä suunnitelmia liiketoiminnan kehittämiseksi, tehdä perusteltuja valintoja koulutusten suhteen sekä laatia realistisia aikataulusuunnitelmia osaamisen kehittämiseksi. (Viitala 2007, 182.) Osaamiskartoitusten tavoitteena on pyrkiä konkretisoimaan kokonaisuudessaan se osaaminen, joka

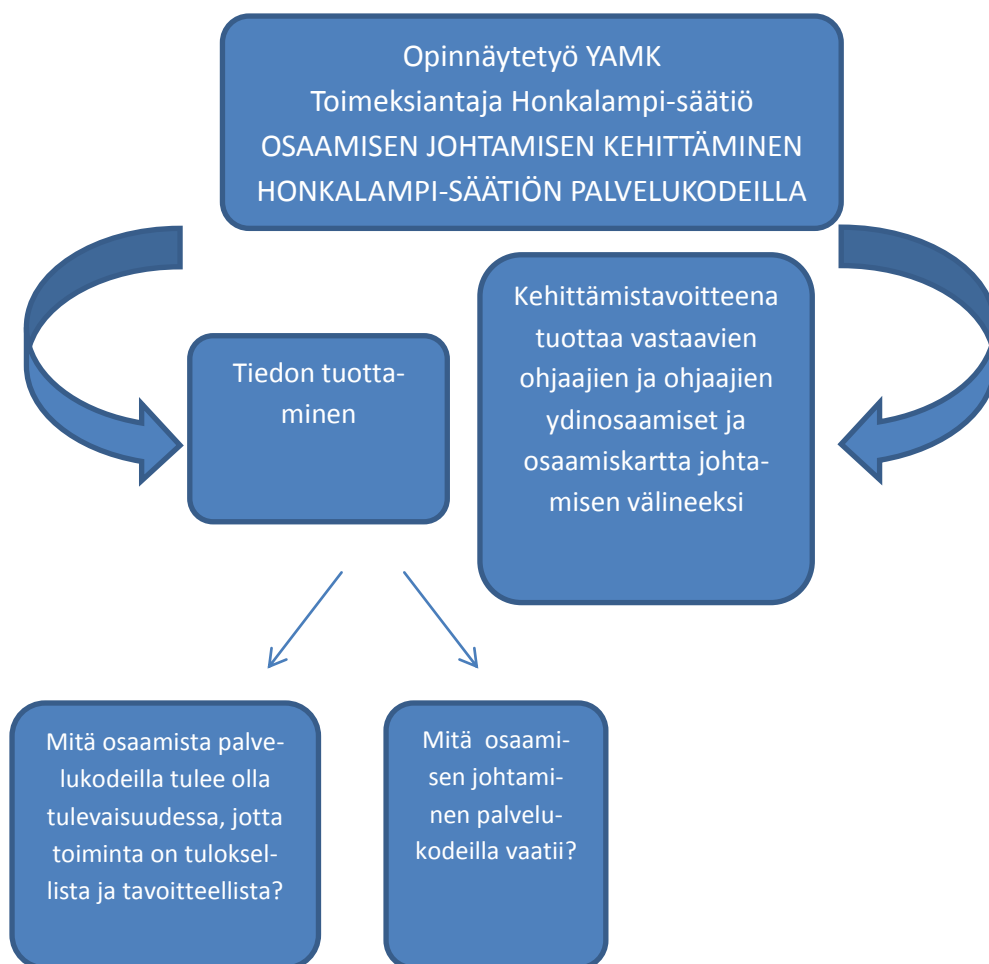
rakentuu hiljaisesta tiedosta, erityisosaamisesta sekä ydinosaamisista (Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012, 153).

Organisaation osaamiskartoituksen avulla pystytään tunnistamaan niitä osaamisia, joita strategia edellyttää toiminnalta. Sen avulla tunnistetaan organisaatiotason keskeiset osaamisen vaatimukset, osaamisen taso ja kehittämisen suunta. Yhteisen osaamisen vaatimusta, mitä osaamista asiakkaiden palveleminen ja asiakkuuksien kehittäminen edellyttää yksiköiltä, arvioidaan suhteessa nykytilaan ja kehittämistarpeisiin. Organisaation osaamiskartoitus antaa kokonaistilan osaamisen nykytilasta ja muotoutuu näin tärkeäksi johtamisen välineeksi ylimmälle johdolle. (Tuomi & Sumkin 2012, 89–90.) Yksiköiden osaamiskartoituksista muotoutuu osaamiskartoitus koko organisaatiolle.

Osaamisen kartoituksesta on hyötyä organisaatiolle silloin, kun se liitetään aidosti osaksi henkilön omaa sekä koko organisaation oppimista. Näin osaamiskartoitus ei jää pelkästään työntekijän pätevyyden arvioimiseksi tai irralliseksi tekniseksi tapahtumaksi. Parhaimmillaan osaamisen kartoitus konkretisoi ja tekee näkyväksi sosiaalialan työn sekä lisää työntekijöiden tekemän työn arvostusta. (Niiranen ym. 2010, 96.)

## **4 Opinnäytetyön tarkoitus ja tehtävät**

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää osaamisen johtamista Honkalampi-säätiöllä. Tavoitteena oli luoda pohjaa osaamisen johtamiselle tuottamalla tietoa tuloksellisesta ja tavoitteellisesta toiminnasta palvelukodeissa sekä siitä, mitä osaamisen johtamisen toteuttaminen vaatii palvelukodeilla. Kehittämissuhteidenä tässä opinnäytetyössä oli tiedon tuottamisen lisäksi määritellä palvelukotien vastaavien ohjaajien ja ohjaajien ydinosaamiset. Ydinosaamisten pohjalta oli tavoitteena tuottaa osaamiskartta ja mittaristo osaamisen kartoittamiseen. Kuviossa 3. on havainnollistettu tämän opinnäytetyön tehtävää ja tarkoitusta.



Kuvio 3. Opinnäytetyön tarkoitus ja tehtävät

Kehittämisprosessi toteutettiin vuoden 2014 aikana. Tämän prosessin tavoitteena tuottaa tietoa liittyen osaamiseen, jota palvelukodeilla täytyy olla sekä ohjaustyössä (ohjaaja ja vastaava ohjaaja) että lähiesimiestyöskentelyssä (vastaava ohjaaja), jotta toiminta olisi tuloksellista ja tavoitteellista. Tavoitteena oli myös tarkastella osaamisen johtamista siitä näkökulmasta, kuinka se toteutetaan onnistuneesti ja mitä se vaatii. Kappaleessa viisi kuvataan opinnäytetyön ja kehittämisprosessin toteuttamista sekä etenemistä.

## 5 Opinnäytetyön toteuttaminen

### 5.1 Toimintaympäristö ja osallistujat

Tämän opinnäytetyön kehittämisprosessi toteutettiin Honkalampi-säätiön asuminen toimialalla eli palvelukodeissa. Honkalampi-säätiö on perustettu Liperissä vuonna 1991. Päätoimialue on Pohjois-Karjalan maakunta, mutta palveluja tuotetaan myös maakunnan ulkopuolella. Honkalampi-säätiö on yli 20 vuoden aikana kehittänyt monialaisten sosiaalipalvelujen osaamistaan ja kasvanut valtakunnalliseksi toimijaksi. (Honkalampi-säätiö-konsernin toimintakertomus 2013.)

Honkalampi-säätiö tarjoaa ja kehittää sosiaalipalveluja erityisryhmille sekä heidän kanssaan työskenteleville sidosryhmille. Näitä sosiaalipalveluja tuottivat ja kehittivät vuonna 2013 Honkalampi-säätiön lähes 200 vakituista työntekijää, joista noin 90 työskenteli palvelukodeilla. (Honkalampi-säätiö-konsernin toimintakertomus 2013.) Honkalampi-säätiön toiminta sisältää asumispalveluja, kuntoutus- ja ohjauspalveluja, työvalmennuspalveluja sekä avustajapalveluja. Honkalampi-säätiön konserniin kuuluu emoyhtiöiden lisäksi neljä tytäryhtiötä. (Honkalampi-säätiö 2015.)

Säätiön tarkoituksena on edistää vammaisten asumis- ja toimintamahdollisuuksia, tukea ja järjestää vammaisten, vajaakuntoisten ja heidän omaistensa kuntoutumista sekä edistää sosiaalipalvelujen laadullista kehittymistä. Honkalampi-säätiön palvelujen kehittäminen perustuu tilaaja–tuottaja –toimintamallilla tuotettuihin palveluihin sekä niiden kehittämiseen. Pääasiallisesti Honkalampi-säätiön palveluita ostavat julkisen hallinnon tahot omille asiakkailleen. (Honkalampi-säätiö 2015.)

Säätiön palvelukotitoiminta tarjoaa asumispalveluita kehitysvammaisille ja muutoin vammautuneille sekä pitkäaikaissairaille henkilöille. Asumispalveluina annetun tuen, ohjauksen ja avustamisen tavoite on taata asukkaille mahdollisimman itsenäinen ja omaehtoinen asuminen turvallisessa ja normaalissa asuin-

ympäristössä. Ympäri vuorokautisen ohjauksen ja huolenpidon lisäksi asumis- palvelukotien toimintaa pyritään kehittämään jatkuvasti. Palvelukoteja on maakunnassa yhteensä yhdeksän. Palvelukodeilla on yhteensä 118 asukaspaikkaa. (Honkalampi-säätiö-konsernin toimintakertomus 2013.)

Kolmessa palvelukodissa työskentelee palvelukotivastaava yhdessä yksikössä ja kuusi muuta palvelukotia on yhdistetty kahdeksi kolmikoksi, joissa yhdessä kolmikossa on yksi palvelukotivastaava ja jokaisessa kuudessa yksikössä vastaava ohjaaja lähiesimiehenä. Kaikissa palvelukodissa työskentelee palvelukotivastaavan ja vastaavan ohjaajan lisäksi kahdeksan tai yhdeksän ohjaajaa. Tämän opinnäytetyön tekijä toimii yhden kolmikon palvelukotivastaavana sekä esimiehenä vastaaville ohjaajille, jotka toimivat lähiesimiehinä omissa palvelukodeissaan. Kolmen palvelukodin palvelukotivastaavan vastuulle kuuluvat palvelukotien talous, yhteistyötahojen kanssa toimiminen, toimintojen yhdenmukaistaminen kolmen palvelukodin kesken siltä osin kuin se on mahdollista, palvelun tuottaminen toiminnanhallintajärjestelmän mukaisesti ja toiminnan jatkuva parantaminen. Honkalampi-säätiöllä on ISO 9001 –standardiin perustuva sertifioitu toiminnanhallintajärjestelmä.

Honkalampi-säätiölle on laadittu strategia vuosille 2010–2014. Seuraavan toimintakauden (2015–2020) strategian laatiminen aloitettiin keväällä 2013. Honkalampi-säätiössä toimivat eri yksikköjen esimiehet pohtivat huhtikuussa 2013 asiakkuustutkimuksessa esiin nousseita painopistealueita. Toukokuussa 2013 niitä työstettiin koko henkilöstön kanssa. Säätiön tuleva strategia antaa raamit työntekijöiden osaamistarpeille tulevaisuudessa. Tulevassa strategiassa säätiön toimintaa ohjaavina arvoina ovat ihmisläheisyys, esteetön yhteiskunta sekä yhteiskuntavastuu.

Honkalampi-säätiöllä on tapahtunut organisaatiomuutos vuoden 2012 alussa, jolloin palvelukoteja ryhdyttiin yhdistämään hallinnollisesti. Aikaisemmin jokaisella palvelukodilla oli oma palvelukotivastaavansa, mutta nyt kolmea palvelukotia hallinnoi yksi henkilö eli palvelukotivastaava. Jokaisessa palvelukodissa on vastaava ohjaaja ja tämä toimenkuva on näin ollen Honkalampi-säätiön organisaatiossa uusi. Honkalampi-säätiöllä on toiminnan lähtökohtana henkilö-

kunnan osaaminen. Tämän toteuttaminen ja näkyväksi tekeminen kuuluu palvelukotivastaavan toimenkuvaan hänen toimiessaan palvelukotien toiminnasta vastaavana.

Honkalampi-säätiö on asiantuntija-organisaatio, joten osaavan henkilökunnan saatavuuteen sekä pysyvyyteen tulee kiinnittää huomiota. Tulevien vuosien aikana kilpailutilanne kiristyy palvelujen tuottamisessa ja näin ollen myös kilpailu ammattitaitoisista työntekijöistä tulee kiristymään entisestään. Henkilöstön oikea määrä ja laatu pyritään varmistamaan kannustavalla henkilöstöstrategialla. Osaamista, työssä oppimista sekä kouluttautumista pyritään lisäämään ja minimoimaan näin avainhenkilö- ja ydinosaamisriskejä. (Honkalampi-säätiö-konsernin toimintakertomus 2013.)

Osaamisen johtamista ei ole Honkalampi-säätiössä nähty kuitenkaan vielä omana kokonaisuutena niin, että sen kartoittamiseen ja kehittämiseen olisi luotu organisaatiossa yhtenäinen malli. Palvelukotivastaava Seija Päivinen teki Ylemmän ammattikorkeakoulututkimnon opinnäytetyön vuonna aiheesta ”Lähiesimies osaamisen johtajana” (2012), jossa hän kartoitti palvelukotivastaavien osaamista palvelukodeilla. Tällöin jokaisessa palvelukodissa oli oma palvelukotivastaava. Palvelukoteja ryhdyttiin yhdistämään hallinnollisesti vuoden 2012 alusta, kun Liperin, Outokummun ja Polvijärven palvelukodit yhdistettiin. Toiset kolme, Tohmajärvi, Pyhäselkä ja Kontiolahti yhdistettiin vuoden 2013 alkupuolella ja loput kolme on tarkoitus yhdistää tulevaisuudessa.

Tämä organisaatiomuutos on muuttanut palvelukotivastaavan työnkuvaa ja palvelukodeille on tullut lähiesimiehiksi vastaavat ohjaajat. Palvelukotivastaavalle on nyt yhdistetty kolmen palvelukodin hallinnolliset työt ja näin ollen vastaaville ohjaajille pitäisi jäädä enemmän aikaa sekä käytännön ohjaustyöhön että lähiesimiestyöskentelyyn. Seija Päivisen opinnäytetyössä yhtenä osaamisen johtamisen esteenä Honkalampi-säätiössä nähdään se, että lähiesimiestyölle koetaan jäävän liian vähän aikaa.

Tämä opinnäytetyö on näin ollen jossain määrin jatkoa Seija Päivisen (2012) opinnäytetyölle, sillä kyseisessä opinnäytetyössä yhtenä johtopäätöksenä oli osaamiskarttojen laadinta organisaatioon tulevaisuudessa. Honkalampi-säätiön asumisen toimialan organisaatiomuutoksen myötä toimenkuvat ovat muuttuneet, mutta tarve osaamisen kartoittamiselle ja jatkuvalla kehittämiselle on edelleen todellinen. Organisaation menestymisen kannalta on tärkeää lähteä kehittämään osaamisen johtamista strategian mukaisesti. Oman työskentelyni ja palvelukotien menestyksekkään johtamisen kannalta koen ydinosaamisten määrittelyn vastaaville ohjaajille ja ohjaajille todella tärkeäksi. Kun osaaminen on pilkottu ja näkemys siitä on kaikille yhteinen, antaa se esimiehelle välineen keskustella työntekijän kanssa hänen vahvuuksistaan ja heikkouksistaan sekä arvioida hänen ammattitaitoaan ja osaamisensa kehittämistä.

Palvelukotivastaavalle kuuluu operatiivinen johtaminen, mikä pitää sisällään myös kolme palvelukotia liiketoiminta-alueena sekä suoritusten johtamista. Osaamiskarttoja voi hyödyntää jatkossa myös rekrytoinnissa sekä vastaavan ohjaajan ja ohjaajan työprosessien selkeyttämisessä työntekijöille. Osaamisen kartoitus on parhaimmillaan myös kilpailukeino erottua muista alan yrityksistä, mikä tulee olemaan myös Honkalampi-säätiössä haaste tulevaisuudessa.

## **5.2 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta viitekehyksenä**

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisen kehittämistoiminnan periaatteiden mukaisesti. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa tarvitaan integroitua näkemystä, jossa yhdistyvät projektityön käytännöllinen tavoitteellisuus sekä toisaalta tieteellisen ajattelun kriittisyys ja systemaattisuus. Pelkässä kehittämistoiminnassa tavoitellaan yleensä ensisijaisesti konkreettista muutosta toiminnassa ja näin ollen metodeilla ja tutkimuksellisella näkökulmalla ei ole kehittämistoiminnassa yhtä keskeistä roolia kuin tieteellisen tutkimuksen yhteydessä. (Toikko & Rantanen 2009, 7–9.) Suomessa tätä tutkimuksellisen kehittämistoiminnan ajattelutapaa ovat olleet luomassa ja vieneet eteenpäin Timo Toikko



sekä Teemu Rantanen (2009). Tästä syystä aiheeseen liittyvä opinnäytetyössä käyttämäni lähdekirjallisuus on pitkälti heidän tuottamaansa.

Tämän opinnäytetyön kehittämisprosessissa oli tavoitteena kehittää uutta toimintatapaa palvelukodeille osaamisen johtamisessa, sillä prosessin tarkoituksena oli saada tuotettua osaamiskartta kehityskeskustelujen tueksi. Prosessiin osallistujat määrittivät omat ydinosaaamisensa ja samalla myös heidän toimenkuvansa tarkentuivat sekä yhtenäistyivät niiltä osin kuin se on mahdollista. Jokainen palvelukoti on yksilöllinen, sillä niissä asuvat asukkaat ovat hyvin erilaisia. Asukkaiden tarvitsema tuki määrittelee myös kyseisessä palvelukodissa työskentelevien ohjaajien osaamista. Tässä vaiheessa esiin voi nousta myös palvelukotikohtaiset vaatimukset erikoisosaamisesta ja palvelukotien mahdollinen erikoistuminen tietynlaisiin asukkaisiin tulevaisuudessa. Osallistujat saavat toisiltaan tukea ryhmäprosessissa oman työnsä arvioinnissa. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa kehittämisen vaiheet etenevät kohti tuotosta osallistujien kanssa dialogisessa vuorovaikutuksessa tietyssä toimintaympäristössä (Salonen 2013, 6). Toiminnan tavoitteena on olla sekä kollektiivista että dialogista. Kehittämisen pitäisi aina tähdätä muutokseen, jolla tavoitellaan jotakin parempaa tai tehokkaampaa kuin mitä aikaisemmat toimintatavat tai –rakenteet ovat olleet. (Toikko & Rantanen 2009, 16.)

Tässä opinnäytetyössä tuotettiin tietoa vastaavien ohjaajien ja ohjaajien ydinosaaamisista sekä osaamisen johtamisesta palvelukodeilla. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta on tiedontuotantoa, jossa kysymyksenasettelut nousevat käytännön toiminnasta ja rakenteista. Tällöin ei enää välttämättä voida puhua tutkimustiedon soveltamisesta, vaan kokonaan uudesta tiedonmuodostuksen tavasta, jossa tutkimus on avustavassa roolissa. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa tavoitellaan konkreettista muutosta, mutta samalla siinä pyritään perusteltuun tiedon tuottamiseen. Kehittämistoiminnassa puolestaan ei yleensä ole olennaista keskittyä tiettyihin sanallisesti esitettäviin kysymyksiin. Keskiössä on toiminta, jonka kautta pyritään tiettyyn tavoitteeseen. Tavoitelähtöisyys ohjaa kehittämistoimintaa. (Toikko & Rantanen 2009, 54.)

Kehittämistoiminta voidaan nähdä ennen kaikkea sosiaalisena prosessina, joka edellyttää osallistujilta aktiivisuutta sekä vuorovaikutusta. Kestäviä kehittämis-

toiminnan tuloksia voidaan saavuttaa vain yhteistoiminnan avulla (Toikko & Rantanen 2009, 89). Tässä kehittämisprosessissa oli lähtökohtana se, että ne työntekijät, joita kehittäminen koskee, ovat itse mukana tuottamassa ydinosaamisensa sisältöjä. Arkitieto, vastaavien ohjaajien omaava kokemuksellinen tieto, pyrittiin liittämään organisaation strategiaan ja arvoihin ja luomaan ryhmätilanteista sellaisia, joissa kaikki osallistujat voivat oppia toisiltaan. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta perustuu dialogisuudelle, jolloin osallistujien kesken oleva vuorovaikutus on rinnakkaista, ei hierarkkista ja lineaarista (Toikko & Rantanen 2009, 93).

Kehittämisen tulee olla avoin prosessi, jossa tuloksia ei voi tietää etukäteen, vaan ne tuotetaan yhdessä osallistujien kanssa yhteisen kehittämisprosessin aikana (Toikko & Rantanen 2009, 98). Tässä kehittämisprosessissa tavoiteltiin käytännöllistä kehittämisen tulosta, ydinosaamisia ja osaamiskarttaa. Liikkeelle lähdettiin mahdollisimman toimijalähtöisesti. Käytännöllinen osallistuminen etenee yleensä ydinryhmän tuottaman aineiston varassa ja osallistumista perustellaan useimmiten tarkoituksenmukaisuuden näkökulmasta. (Toikko & Rantanen 2009, 98). Vastaavilla ohjaajilla on yhteinen toimenkuva, mutta he työskentelevät omassa yksikössään hyvin itsenäisesti lähiesimiehenä. Kollegionaalista tukea heillä on ehtinyt olla suhteellisen vähän, koska toimenkuva on melko uusi organisaatiossa. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa osallisuudessa voi olla tavoitteena myös osallistujien voimaantuminen (Toikko & Rantanen 2009, 98).

Kehittäminen voi kohdistua tutkimuksellisessa ja toimijalähtöisessä kehittämistoiminnassa ammattilaisten osaamisen kehittämiseen. Osaamisen kehittäminen tarkoittaa hyvien työkäytäntöjen ja toimivien mallien kehittämistä sekä levittämistä ja juurruttamista. Kehittäminen kohdistuu ammattilaisten osaamispääoman kehittämiseen. Kehittäminen voi suuntautua myös asiakasyhteistyön lisäämiseen ammattilaisten kanssa. Lähtökohtana on palveluiden käyttäjien aseman korostaminen suhteessa perinteiseen työntekijälähtöiseen näkökulmaan. (Toikko 2009, 6–7.) Palvelukodeilla tämä tarkoittaa asiakkaiden osallistumista oman elämänsä suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin.

Tässä kehittämisprosessissa lähtökohtana oli vastaavien ohjaajien osaamisen kartoittaminen. Tavoitteena oli kartoittaa ydinosaamiset ja luoda niiden sisällöistä yhteinen ymmärrys, jolloin uuden osaamisen syntyminen mahdollistui. Honkalampi-säätiön ja palvelukotien toiminnan lähtökohtana on asiakaslähtöisyys sekä yksilöllinen elämänsuunnittelu, jossa asiakas on toiminnan keskiössä. Asiakas itse tietää parhaiten, mikä ja millainen palvelu on hänelle parasta. Osaamiskarttaan oli tavoitteena saada kartoitettua se osaaminen, mitä palvelukotien ohjaushenkilöstöllä tulee olla, jotta asiakaslähtöinen toiminta olisi tuloksellista sekä tavoitteellista. Ammattilaisten, vastaavien ohjaajien, asiantuntijuiden kehittäminen pitää sisällään asiakkaan lähtökohdista tarkasteltuja elementtejä.

### 5.3 Kehittäjän rooli kehittämisprosessissa

Tämän opinnäytetyön viitekehyksenä oli tutkimuksellinen kehittämistoiminta, mutta lisäksi kehittämisprosessissa lähestymistapana, oman toimintani punaisena lankana ovat olleet **yhteistoiminnallinen oppiminen** ja **fasilitointi**. Kehittäjän rooli voidaan näin ollen nähdä tässä prosessissa kehittäjä-työntekijänä, joka työskentelee ja kerää tietoa reflektiivisesti muiden työntekijöiden kanssa sekä fasilitaattorina, joka kannustaa työntekijöitä kehittämistoiminnassa ja omaa asiantuntijuutta toiminnan sisällön suhteen (Toikko & Rantanen 2009, 91.)

Kehittämistoiminta rakentuu tyypillisesti useiden toimijoiden sitoutumisen ja aktiivisen osallistumisen varassa. Kehittämisessä sovitellaan näkemyksiä ja pyritään muodostamaan yhteistä ymmärrystä. Myös kehittäjä voi olla aktiivisena toimijana ja pyrkiä aitoon dialogiin toimijoiden kanssa. Tutkiva työote ja tutkimukselliset asetelmat tuottavat lisäarvoa kehittämistoiminnalle. Tutkimustiedon, tutkimusmenetelmien ja tutkimusasetelmien hyödyntäminen sekä kehittämiseen liittyvien ilmiöiden käsitteellistäminen voivat auttaa kehittämistoiminnan toteutusta. Tutkimuksellisuus edistää myös kehittämistoiminnan tulosten käyttökelpoisuutta ja siirrettävyyttä. (Toikko & Rantanen 2009, 10–11.)

Kehittäjänä olin tässä prosessissa osa samaa organisaatiota kuin osallistujat ja olen tehnyt palvelukotityötä sekä lähiesimiestyötä aikaisemmin. Näin ollen tun-

sin sen toiminnan sisältöä, josta ydinosaamisia lähdettiin kartoittamaan ja laatimaan osaamiskarttaa. Ryhmän vetäjänä pyrin edistämään kokonaisuudessaan ryhmän ja yksilöiden työskentelyä ylläpitämällä rakentavaa ja positiivista ilmapiiriä. Pyrin rohkaisemaan ja varmistamaan kaikkien ryhmäläisten osallistumisen ihmisten erilaisuutta kunnioittaen. Tehtävänäni oli varmistaa aineiston kerääminen tapaamisten aikana sekä vastata aikataulussa pysymisestä ja työn etenemisestä.

Tämän opinnäytetyön kehittäjä oli kehittämisprosessiin osallistuville kolmelle vastaavalle ohjaajalle lähiesimies ja kolmelle samassa organisaatiossa työskentelevä palvelukotivastaava. Kun lähiesimies on ryhmän vetäjänä, voi se tuoda jännitteitä ryhmädynamiikkaan. Tämän kehittämisprosessin osallistujat ovat työskennelleet jo suhteellisen kauan organisaatiossa ja kehittäminen kohdistui suoraan oman työn arvioimiseen kehittämiseen. Oman lähiesimiehen kanssa on jo aikaisemminkin tehty yhteistyötä ja näin ollen tämä asia ei tuottanut ongelmia prosessin edetessä. Kehittäjä joutui pohtimaan sekä refleктоimaan omaa toimintaansa ryhmän vetäjänä koko prosessin ajan. Fasilitointi sekä yhteistoiminnallinen oppiminen lähestymistapana antoivat pohjaa kehittäjän toimimiselle mahdollisimman objektiivisesti, arvostavasti sekä yhteiseen dialogiseen keskusteluun kannustavasti. Osaamisen kartoittaminen oli aiheena suhteellisen yleinen ja tavallinen, mitä organisaatioissa tehdään ja pyritään selvittämään sekä luomaan sen ympärille yhteisiä toimintatapoja. Näin ollen voi uskoa, että aihe itsessään ei ollut jännitteitä synnyttävä, mikä olisi vaikuttanut tämän kehittämisprosessin tuotoksiin.

Kehittämisprosessissa oli tavoitteena, että **fasilitoinnin** elementit tulisivat näkyviin ryhmätyöskentelyn ohjauksessa. Oma roolini oli olla ryhmän vetäjä, joka ohjaa ryhmän toimintaa. Ryhmä koostui kuudesta vastaavasta ohjaajasta sekä yhdestä palvelukotivastaavasta. Itse olin samalla sekä palvelukotivastaava että ryhmän vetäjä. Jouduin tarkkailemaan omaa rooliani, jotta pysyin prosessissa sisällön suhteen puolueettomana. Sisällön tunteminen oli myös hyvä asia, sillä osaamisen kartoittamisen jälkeen ryhmää oli helpompi ohjata tiivistämään sisältöä ja luomaan yhteistä ymmärrystä eri osaamisten sisällöistä.

Fasilitoinnilla tarkoitetaan ryhmälähtöistä työskentelyä, jossa tavoitellaan kaikkien ryhmän jäsenten asiantuntijuuden hyödyntämistä. Ryhmän vetäjän eli fasilitaattorin tehtävänä on valmistella ryhmäprosessia ja tukea sitä. Fasilitaattori mahdollistaa ryhmän esille nostamien asioiden tasapuolisen käsittelyn ja hänen tärkein työväline on asenne, usko siihen, että ryhmä on paras mahdollinen taho tuottamaan ratkaisuja ja arvioimaan omaa työtään. Fasilitoija huolehtii työskentelyn etenemisestä niin, että ryhmäläisten asiantuntijuus saadaan mahdollisimman hyvin käyttöön ja toiminta on tavoitteellista, jäsentynyttä ja pysyy sovitussa aikataulussa. (Summa & Tuominen 2009, 8–10)

Ryhmälähtöinen työskentely edellyttää, että joku toimii fasilitaattorina ja keskittyy näin ryhmäprosessien valmisteluun sekä tukemiseen. Fasilitointi perustuu ajatukselle siitä, että ryhmä itse on paras asiantuntija. Fasilitaattori on puolueeton osapuoli, joka keskittyy ryhmäprosessiin sekä auttaa ryhmää ideoimaan vaihtoehtoja, tekemään päätöksiä ja ratkaisemaan ongelmia. Varsinaisesta sisällöstä eli ideoista, päätöksistä ja ratkaisuista vastaavat ryhmän jäsenet. (Summa & Tuominen 2009, 9–11)

Fasilitaattori varmistaa kaikkien ideoiden ja ehdotusten tasapuolisen käsittelyn sekä sitoutumisen yhdessä luotuihin ehdotuksiin ja päätöksiin. Näin kaikkien ryhmän jäsenten osaaminen ja toiveet tulevat osaksi toimintaa. Fasilitointi edellyttää ihmissuhdetaitoja sekä kykyä esittää ryhmälle rakentavia kysymyksiä työn ohjaamiseksi eteenpäin sekä ryhmän ehdotusten ja päätösten tiivistämistä. Tärkeintä on asenne, usko siihen, että ryhmä itse on paras taho ideoimaan toimintaansa, tuottamaan erilaisia ratkaisuja ja arvioimaan työtään. Osallistaminen tilanteessa, jossa kaikki on jo valmiiksi suunniteltu ja päätetty, on turhauttavaa ja tuhoaa ihmisten motivaation. (Summa & Tuominen 2009, 9–11)

Fasilitaattori ei itse tuota ideoita, ei kritisoi tuotettua tietoa eikä pääätä, mitkä niistä ovat parhaita. Hän antaa tilaa ryhmään osallistujille olemalla itse täysin neutraali. Fasilitoinnissa täytyy pyrkiä luomaan sellaiset puitteet, että osallistujat pystyvät antamaan toivotun panoksen. (Kantojärvi 2012, 36–37.) Tämä oli itselleni haasteellista, sillä olen itse täysin tietoinen palvelukotien toiminnan sisällöistä ja mahdollisimman neutraalina ryhmän vetäjänä toimiminen oli kuitenkin

mielestäni tarkoituksenmukaista tässä kehittämisprosessissa, jotta vastaavat ohjaajat saivat tuotettua yhdessä omassa toimessaan vaadittavat osaamiset.

Pyrin ryhmän vetäjänä toteuttamaan omassa fasilitoinnin ydinelementtejä. Näitä ovat turvallisuuden tunne ryhmän toiminnassa, läsnäolo sekä fokusoinnin, ryhmän tavoitteellisuuden kirkkaana pitäminen koko prosessin aikana. Yksi fasilitaattorin tärkeä tehtävä on myös mahdollisimman selkeiden ohjeiden antaminen ryhmälle sekä kokonaisuuden hahmottaminen koko ryhmäprosessin ajan, mutta myös eri aihealueiden linkittäminen suurempaan kokonaisuuteen, aiempiin tapahtumiin ja osallistujien toimintaympäristöihin. (Kantojärvi 2012, 48–51.) Omassa kehittämisprosessissani oli tärkeää pitää koko ajan Honkalampisäätiön strategia ja arvot taustalla niin, että ryhmän tuottamat ydiosaamiset sekä niiden sisältämät osaamiset linkittyvät strategisesti organisaation toimintaan oikeasuuntaisesti.

Fasilitoinnin lisäksi kehittämisprosessissa oli tavoitteena **yhteistoiminnallinen oppiminen**. Yhteistoiminnallisen oppimisen termin rinnalla on käytetty myös termejä yhteisöllinen oppiminen, pienryhmäoppiminen, vertaisoppiminen sekä kollektiivinen oppiminen (Tynjälä 2002, 152). Tänä päivänä kirjallisuudesta löytyy myös termi sosiaalifysiikka, kun pyritään ymmärtämään ajatusten siirtymistä ihmiseltä toiselle sosiaalisen oppimisen mekanismilla. Tämä voidaan nähdä laajempaan tasoon nyt ja tulevaisuudessa yhteistoiminnallisesta oppimisesta. Sosiaalifysiikka on muotoutunut nykyajan valtavan ideavirran suhteesta ihmisen käyttäytymiseen. Tämä ideavirta muokkaa organisaatioiden, kaupunkien ja yhteiskunnan toimintaa ja sen avulla voidaan ennustaa pienryhmien ja yritysten tuottavuutta. (Pentland 2014, 17.)

Yhteistoiminnallisella oppimisella tarkoitetaan oppimista yhdessä toisten kanssa. Yhteistoiminnallinen oppiminen on opiskelemista ja oppimista pienessä ryhmässä yhdessä toisten oppijoiden kanssa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Sahlberg & Leppilampi, 1994, 71.) Jokainen ryhmän jäsen edistää omalla panoksellaan ryhmän oppimisen etenemistä ja on vastuussa myös muiden oppimisesta (Leppilampi & Piekkari, 1999, 12).

Yhteistoiminnallisen oppimisen tavoitteena on saada ryhmän jäsenet ymmärtämään ryhmän yhteisen menestymisen vaativan jokaisen heidän panosta. Yhteistyö on koko ryhmän etu. Ryhmän toiminnan edellytyksenä voidaan pitää sitä, että jokainen ryhmän jäsen auttaa omalla aktiivisella osallistumisellaan parantamaan omaa yksilöllistä asioiden syventämistään. Samalla kaikkien ryhmän jäsenillä on mahdollisuus saavuttaa parhaat mahdolliset tulokset. (Sahlberg & Leppilampi, 1994, 67.) Ryhmän sisällä vallitsevat erimielisyydet voivat olla parhaimmillaan tärkeitä elementtejä yhteistoiminnallisessa oppimisessa. Kun mieliala ilmaistaan ja käsitellään hyvässä hengessä, saadaan tuotetusta aineistosta rikkaampi. Yhteinen oppiminen saavutetaan tällöin rakentavan keskustelun avulla. (Bruffee 1999, 42.)

Tämän opinnäytetyön kehittämisprosessin tavoitteena oli, että vastaavat ohjaajat ja palvelukotivastaava oppivat toisiltaan asioita liittyen heidän toimenkuvansa sekä osaamisen kartoittamiseen. Yhteistoiminnallisen oppimisen periaatteena voidaan nähdä ryhmän positiivinen keskinäinen riippuvuus. Tällä tarkoitetaan ryhmän yhteenkuuluvuuden vahvistamista niin, että ryhmän jäsenet kokevat tarvitsevansa toisiaan tehtävän suorittamisessa (Sahlberg & Leppilampi 1994, 68.) Tämä elementti näkyi vastaavien ohjaajien ryhmän toiminnassa, koska heillä on sama toimenkuva ja heillä oli toiveena saada jakaa kokemuksia toisten samaa työtä tekevien kanssa. Monipuolinen ja avoin vuorovaikutus on toinen tärkeä yhteistoiminnallisen oppimisen periaate. Kolmantena tämän toiminnan periaatteista voidaan nähdä ryhmän jäsenen henkilökohtaisen vastuun korostaminen. Yhteistoiminnalliseen toimintaan liitetään kiinteästi myös hyvät yhteistyötaidot sekä niiden kehittäminen. Jotta ryhmä toimisi tuloksellisesti, edellytetään sen jäseniltä monipuolisia sosiaalisia taitoja sekä joustavia asenteita. Ryhmän sisäinen oman toiminnan pohtiminen ja arvioiminen eli reflektointi on myös keskeinen osa yhteistoiminnallista työskentelyä. (Sahlberg & Leppilampi 1994, 72–74.)

Vastaavat ohjaajat toimivat lähiesimiestyössä. Lähiesimieheltä odotetaan useita taitoja toimia yhteistoiminnallisen oppimisen periaatteiden mukaisesti omassa työssään suhteessa alaisiinsa. Vuorovaikutus, sosiaalisuus ja vastuu omasta

toiminnasta, mutta samalla myös toisten ryhmäläisten tukeminen sekä reflektointi olivat osa ryhmäläisten toimintaa kehittämisprosessin aikana.

Ryhmä, joka toimii yhteistoiminnallisten menettelytapojen mukaisesti, tarjoaa tukea, jota jokainen jäsen tarvitsee saavuttaakseen mahdollisimman hyvän asiantuntemuksen. Tämän lisäksi ryhmässä kokeneempi opastaa sitä jäsentä, jolla taidot eivät ole vielä täysin harjaantuneet. Ryhmä pyrkii luomaan sellaiset puitteet, jossa voidaan kokea toveruutta ja jakaa onnistumisen tunteita. (Johnson & Johnson 2002, 113.) Työ itsessään voi olla oppimisympäristö. Yksi työssä oppimisen menetelmä on yhteistoimintaan perustuva oppiminen (Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012, 148).

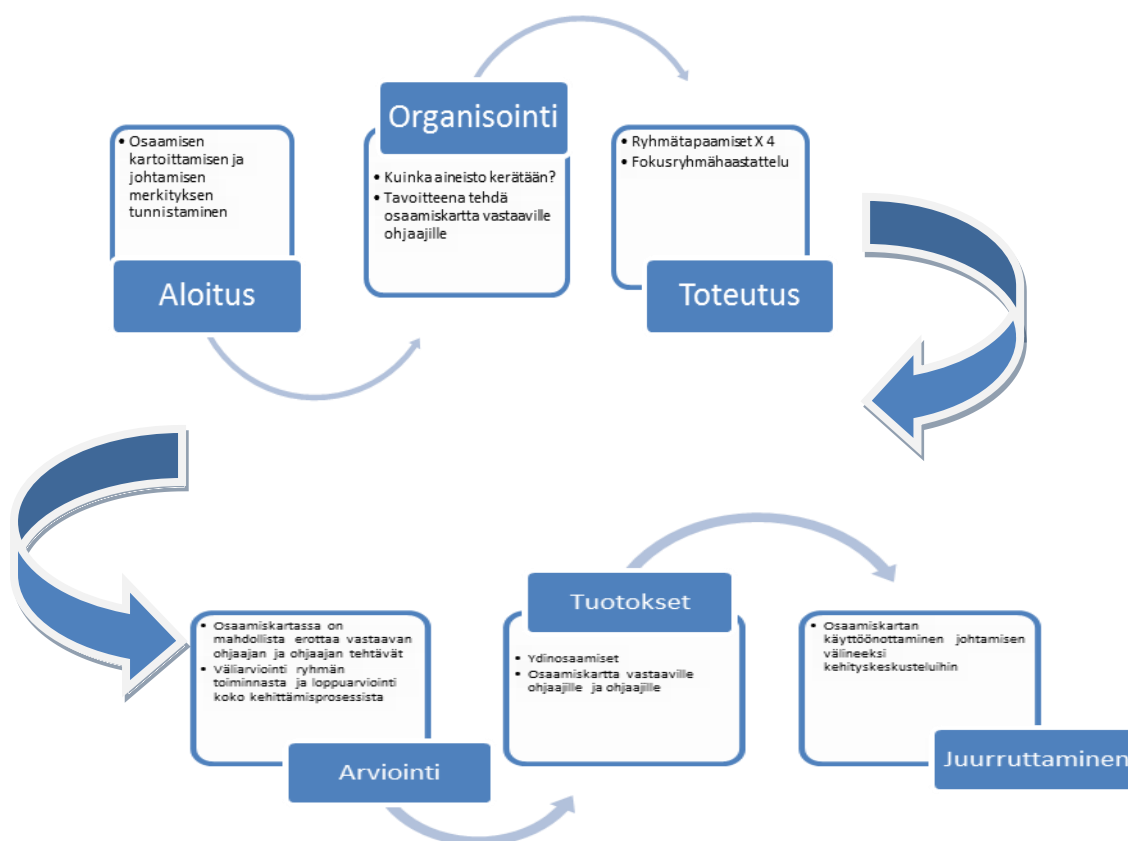
Seuraavassa kappaleessa on kuvattu tarkemmin kehittämisprosessia ja sen eri vaiheita. Fasilitointi sekä yhteistoiminnallisen oppimisen periaatteet ovat kulkeutuneet mukana ryhmässä ryhmän vetäjän toimintaperiaatteena ja lähestymistapana.

#### **5.4 Kehittämisprosessi**

Tässä alaluvussa käsitellään kehittämisprosessin aloitusta, organisointia ja toteutusta. Kehittämistoiminta nähdään sellaisena toimintana, työskentelynä sekä kuvauksena, jonka perusteella syntyy uusia asioita. Kehittämistoiminta koostuu kehittämisen ideologisista lähtökohdista, säännöistä ja sitoumuksista. Nämä luovat käsitteellisen kehyksen kehittämishankkeelle, joka ohjaa hankkeessa toimivien ihmisten toimintaa. (Salonen 2013, 7.)

Kuviossa 4. on havainnollistettu kehittämisprosessin eteneminen kokonaisuudessaan tutkimuksellisen kehittämistoiminnan eri vaiheiden mukaisesti. Arviointi, tuotokset ja juurruttaminen ovat omina alalukuinaan myöhempänä.





Kuvio 4. Kehittämisprosessin eteneminen

Tämä kehittämisprosessi eteni konstruktivistisen mallin mukaisesti. Salonen (2013, 16–20) on yhdistänyt sekä lineaarisen että spiraalimallin vahvuudet ja kehittämistoiminnan logiikan. Tämän mallin hän on nimennyt konstruktivistiseksi malliksi, joka pitää sisällään kehittämistoiminnan huolellisen suunnittelun, aikataulutuksen, toiminnan oppimisen, osallisuuden, tutkimuksellisen kehittämistyön sekä kehittämistoiminnan riittävän metodologisen ymmärtämisen ja hallinnan. Konstruktivistisessa mallissa korostuvat sekä yhteisöllinen, osallistava että sosiopedagoginen työote. Mallissa otetaan huomioon inhimilliset tekijät kehittämishankkeen eri vaiheissa, mikä tarkoittaa käytännössä pysähtymistä, arvioimista, eteenpäin suuntautumista sekä tasavertaista ja vuorovaikutteista keskustelua.

Konstruktivismi-teoria itsessään on tiedon olemusta käsittelevä paradigma ja siinä on voimakkaana näkemys, jonka mukaan olemassa oleva tieto on aina yksilön tai yhteisön itsensä rakentamaa. Näin ollen tieto ei ole koskaan tietäjästään riippumatonta objektiivista heijastumaa maailmasta. Konstruktivistisen nä-

kemyksen mukaisesti oppiminen ei ole tiedon passiivista vastaanottamista, vaan oppijan aktiivista toimintaa, jossa hän pyrkii tulkitsemaan havaintojaan sekä uutta tietoa aikaisemman tietonsa ja kokemuksensa pohjalta. (Tynjälä 2002, 37–38.)

Kehittämisosprosessi eteni pitkälti suunnitelmien mukaisesti, mutta sisällöllisesti prosessissa oli nähtävissä spiraalimaisuutta, koska ryhmän tuottama aineisto antoi aina pohjan seuraavalle kerralle. Ryhmän toimintaa ja tuotoksia ei voi etukäteen suunnitella. Spiraalimaisuutta prosessiin toi nimenomaan se, että vaikka tavoite, aikataulut ja menetelmät ovat selvillä jo aloitusvaiheessa, tuotoksen sisältö oli avoin ja toimijoina, sisällön tuottajina, ihmiset. Spiraalimalli tunnistaa kollektiivisen asiantuntijuuden, yhteisöllisen työskentelytavan sekä moniulotteisuuden näkökulman työskentelyssä. (Salonen 2013, 14.)

Tämän kehittämisosprosessin ja sen sisältämän kehittämistoiminnan eri vaiheiden väliset suhteet voidaan nähdä lineaarisen mallin avulla, jossa prosessin työskentelyvaiheet seuraavat ajallisesti toisiaan ennalta laaditun kehittämissuunnitelman mukaisesti. Lineaarinen malli on pelkistettynä suoraviivainen ja sen mallin mukaisesti kehitettäessä ei yleensä kyetä ottamaan huomioon niitä tekijöitä, jotka voivat muuttaa kehittämisosprosessin etenemistä. (Salonen 2013, 14.) Tässä kehittämisosprosessissa tavoite, ydiosaamisen ja osaamiskartan tuottaminen, oli selkeä ja se perustui tunnistettuun tarpeeseen ja tavoitteeseen muuttaa toimintatapaa palvelukotien osaamisen johtamisessa. Selkeä tavoitteenasettelu ja siitä johdettu suunnittelu, aikataulutus sekä toteutus ovat tyypillisiä lineaariselle mallille (Toikko & Rantanen 2009, 64).

Kehittämistoiminnassa ovat yleensä toimijoina ihmiset, jotka tuovat toimintaan inhimillisiä, kulttuurisia ja sosiaalisia piirteitä. Spiraalimallisessa kehittämistoiminnassa tapahtuu jatkuvasti arviointia, paluuta sekä pysähtymistä. Kehittämissuhteävää, sisältöjä ja toimenpiteitä suunnataan uudelleen sekä tarkennetaan. (Salonen 2013, 14.) Spiraalimallissa siis kehittämistoiminnan tulokset asetetaan aina uudestaan arvioitavaksi ja kehittämistoiminnan perusteluja, organisointia sekä toteutusta täsmennetään (Toikko & Rantanen 2009, 66).

### 5.4.1 Kehittämisprosessin aloitus

Aloitusvaihe on koko kehittämishankkeen liikkeelle laittava voima ja se pitää sisällään kehittämistarpeen, toimintaympäristön sekä ajatuksen osallistujista ja heidän sitoutumisestaan kehittämistoimintaan. Aloitusvaihe on merkittävä kokonaisuuden kannalta, sillä tämä vaihe linjaa yleensä koko kehittämistoiminnan suunnan. (Salonen 2013, 17).

Tämän kehittämisprosessin aloitusvaihe käynnistyi loppuvuodesta 2012, jolloin Honkalampi-säätiön johdon kanssa neuvoteltiin osa-alueista, joita organisaatiossa olisi tarvetta kehittää. Yhtenä kehittämisen kohteena nähtiin se, millaista osaamista palvelukodeilla tarvitaan tulevaisuudessa, jotta niiden toiminta asumispalveluiden tuottajana vastaisi sekä käyttäjä- että tilaaja-asiakkaiden tarpeita. Jos näihin tarpeisiin pystytään vastaamaan, ovat toiminta ja tuotettu palvelu asiakaslähtöistä. Tasavertaisuus on ollut yksi säätiön toiminnan lähtökohdista ja sen pitäisi näkyä myös asumispalveluiden toiminnassa. Tähän asti yhdeksän palvelukotia on toiminut hyvin yksilöllisesti omalla paikkakunnallaan. Tämä piirre halutaan säilyttää palvelukotien toiminnassa edelleen, mutta toiminnan tehostamiseksi asumiseen liittyvien prosessien tarkastelu on tärkeää. Prosessin tarkastelun yhteydessä olisi mahdollista löytää ne osaamisen tekijät, jotka voidaan yhdistää ja yhdenmukaistaa. Näin palvelun tuottaminen on kustannustehokkaampaa ja tasalaatuisempaa huolimatta siitä, että palvelukodit toimivat eri paikkakunnilla.

Vastaavan ohjaajan toimenkuva on palvelukodeilla suhteellisen uusi ja pohtiesamme edelleen konkreettisemmin aihetta tämän opinnäytetyön kehittämisprosessille, nousi heidän osaamisen kartoittaminen tärkeäksi. Kehittämisprosessin tavoitteeksi nousi kuuden vastaavan ohjaajan ydinosaamisen kartoittaminen, joiden perusteella oli mahdollista laatia vastaavien ohjaajien sekä ohjaajien osaamiskartta. Tämä osaamiskartta toimii jatkossa palvelukotivastaavien johtamisen välineenä kehityskeskustelujen yhteydessä.

Aloitusvaiheessa kartoitettiin aiheen määrittämisen jälkeen mahdolliset osallistujat tulevaan kehittämisprosessiin. Kehittämistoiminnan onnistumisen ja tulokellisuuden kannalta on tärkeää, että eri toimijoiden kehittämistarpeet huomioi-

daan, kun kehittämiselle etsitään lähtökohtia ja määritellään sen tarpeellisuutta sekä aiheita. Kehittämistoimintaan osallistujat sitoutuvat toimintaan paremmin, kun he ymmärtävät oman osallisuutensa sekä sen, mitä kehittämistoiminnalla tavoitellaan. (Koivisto & Pohjola 2013, 7.) Näin ollen päädyttiin siihen, että vastaavat ohjaajat ovat mukana prosessissa määrittelemässä omia ydinosaamisiaan.

Tutkimuksellisen kehittämishankkeen lähtökohtana on tunnistaa kehittämiskohde ja pyrkiä ymmärtämään siihen liittyviä tekijöitä. Kehittämishanke kohdistuu useimmiten työelämän kehittämiseen ja tavoitteena on saada aikaan muutosta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 25.) Osaamisen kehittämistä pidetään säätiössä tärkeänä ja sen avulla vahvistetaan organisaation hyvinvointia. Osaamisen kehittämisen tavoitteena on seurata ja kartoittaa systemaattisesti henkilöstön osaamistarpeita ja hyödyntää näitä tietoja suunniteltaessa tulevia toimintajaj koulutussuunnitelmia. Osaamisen varmistaminen aloitetaan jo perehdytysvaiheessa ja varsinaisten koulutusten lisäksi säätiössä pyritään lisäämään henkilöstöllä jo olevan tietotaidon levittämistä organisaation sisällä. Sekä ulkoisten että sisäisten auditointien tulokset huomioidaan ja arvioidaan niiden hyödynnettävyys jatkuvan parantamisen näkökulmasta palvelun tuottamisessa.

Osaamisen osa-alueet tulisi aina pohjautua organisaation olemassa olevaan strategiaan. Vastaavilla ohjaajien toimenkuvaan kuuluu paljon käytännön ohjaustyötä kehitysvammaisten asukkaiden kanssa sekä lähiesimiestyötä henkilöstön keskuudessa. Osaamiskartan avulla on helpompaa päästä keskustelemaan jokaisen työntekijän todellisista osaamisen taidoista sekä kehittymisen ja kehittämisen tarpeista. Vastaavalla ohjaajalla ja ohjaajalla käytännön työn osaamisvaatimukset ovat samanlaiset, joten tässä kehittämisprosessissa pyrittiin tuottamaan sellainen osaamiskartta, joka palvelee molempien toimenkuvia. Tämän kehittämishankkeen tavoitteena voidaan pitää kehityskeskustelujen ja osaamisen kartoittamisen prosessien kehittämistä sekä uusien mallien luomista näihin liittyviin käytäntöihin Honkalampi-säätiön palvelukodeilla. Kehittämisen toteuttamista helpottaa se, jos tavoite pystytään perustelemaan mahdollisimman konkreettisesti ja visio sen toteuttamisesta on osallistujille yhteinen (Toikko & Rantanen 2009, 57).

### 5.4.2 Organisointi

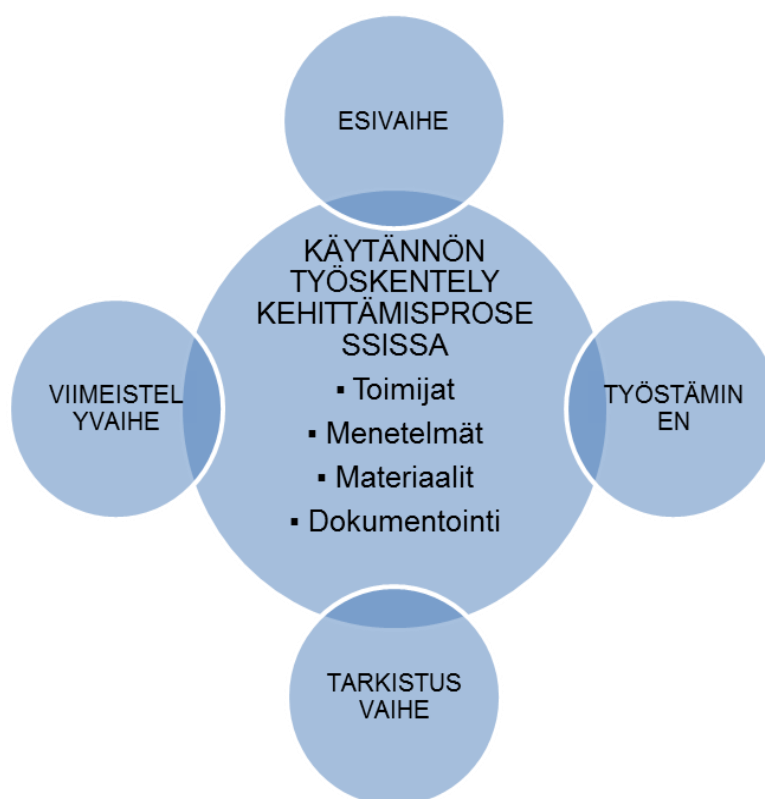
Kehittämisen prosessin suunnitelmaksi muotoutui tuottaa vastaavien ohjaajien ja ohjaajien ydinosaamisalueiden kartoituksen perusteella osaamiskartta johtamisen välineeksi kehityskeskustelujen yhteyteen. Keskustelin tässä vaiheessa aiheen tarkennuksesta Honkalampi-säätiön palvelujohtajan kanssa. Pohdimme ja tarkensimme hänen kanssaan yhdessä opinnäytetyön kehittämistehtäviä, joihin tällä prosessilla tavoitellaan myös vastauksia. Kehittämisen prosessi suunniteltiin toteutettavaksi vuoden 2014 aikana.

Tulevaisuuden näkymät ja mahdolliset muutokset ovat tällä hetkellä useassa yrityksessä mietinnässä ja näin on myös Honkalampi-säätiöllä. Tästä tarpeesta nousi tämän opinnäytetyön ensimmäinen kehittämistehtävä: **Millaista osaamista vaaditaan tulevaisuudessa palvelukodeilla, jotta toiminta olisi mahdollisimman tuloksellista ja tavoitteellista?** Toinen kehittämistehtävä alkoi muotoutua keskusteltaessa osaamisen johtamisen ja tulevaisuuden näkökulmista, sillä organisaatio pyrkii tällä hetkellä löytämään vastauksia siihen, millaisella strategialla toiminta onnistuu vielä tulevaisuudessakin hyvin. **Mitä vastaavien ohjaajien ja ohjaajien osaamisen johtaminen vaatii?** Ensimmäisessä kehittämistehtävässä tavoitellaan vastauksia siihen, millaista osaamista tulevaisuudessa pitäisi palvelukodeilla olla ja kehittämisen prosessin tuotos, osaamiskartta antaa vastauksia tähän osa-alueeseen. Toisen kehittämistehtävän vastauksilla saadaan näkökulmaa siihen, kuinka tähän tavoitteeseen olisi mahdollista päästä. Jos tiettyä osaamista toivotaan olevan olemassa tulevaisuudessa, täytyy toimintaa johtaa siihen suuntaan. Näin ollen voidaankin kysyä, mitä osaamisen johtaminen yleisesti ottaen vaatii onnistuakseen.

Kehittämisen prosessi oli tarkoitus toteuttaa vuoden 2014 aikana niin, että tapaamiskertoja oli yhteensä neljä. Nämä iltapäivät sovittiin etukäteen samoille päiville, jolloin vastaavilla ohjaajilla oli aamupäivällä yhteinen kokoontuminen palvelukotivastaavan kanssa. Näin ylimääräisiä kokoontumiskertoja ei tullut tämän kehittämisen prosessin takia. Työaikaa jokaiselle tapaamiskerralle oli varattu kolme tuntia.

### 5.4.3 Toteutus

Kehittämisprosessiin osallistui kuusi vastaavaa ohjaajaa sekä yksi palvelukotivastaava ja itse olin vetäjänä tässä ryhmässä toinen palvelukotivastaava. Alla olevassa kuviossa (kuvio 5) on havainnollistettu kehittämishankkeen käytännön toteutumista konstruktivistisen mallin mukaisesti.



Kuvio 5. Kehittämisprosessin käytännön työskentelyn eteneminen konstruktivistisen mallin mukaisesti (Salonen 2013, 20.)

Tämän opinnäytetyön konkreettisena tavoitteena on ollut tuottaa kehittämisssessissä vuoden 2014 aikana palvelukotien vastaavien ohjaajien ja ohjaajien ydinosaamiset sekä niihin pohjautuen osaamiskartta ja tälle osaamiskartalle mittaristo. Lähtökohtana oli se, että tässä kehittämisssessissä ryhmätyöskentelyn keinoin tuotetut ydinosaamiset ja osaamiskartta vastaavat kysymykseen siitä, mitä osaamista palvelukodeilla tulee olla, jotta toiminta on tuloksellista ja

tavoitteellista. Ryhmätyöskentelyn lisäksi aineistoa kerättiin fokusryhmähaastattelulla. Haastatteluaineiston tavoitteena oli antaa tietoa siitä, mitä osaamisen johtaminen vaatii.

**Ensimmäinen ryhmätyöskentelykerta oli 13.2.2014.** Kehittämismenetelmänä tässä ensimmäisessä ryhmätapaamisessa oli aikaisemman tutkimus- ja teoria-tiedon hyödyntäminen. Ryhmän työskentely pohjautui osaamiseen ja sen johtamisen teoriaan sekä strategialähtöiseen työskentelyyn organisaatiossa. Toisena menetelmänä oli dialoginen keskustelu sekä oman toiminnan reflektointi, joita ryhmän jäsenet lähtivät teoriaosuuden esittelyn jälkeen toteuttamaan. (Salonen 2013, 22.)

Oman toiminnan reflektointi onnistuu parhaiten dialogisessa vuorovaikutuksessa. Tällaisessa ryhmässä jokainen voi liittyä keskusteluun omine kokemuksiineen ja näkökulmineen ja jokainen voi kuunnella rauhassa toisten mielipiteitä. Dialoginen keskustelu tuottaa parhaimmillaan oppimiseen ja luovuuteen kannustavan ilmapiirin sekä kannustaa muutokseen. Dialogisessa keskustelussa on useimmiten tavoitteena jakaa nykyhetken kokemuksia ryhmäläisten kesken. (Wink 2010, 55–57.)

Työskentelyn alussa jokainen ryhmän jäsen esitteli itsensä, koulutuksensa, työkokemuksensa ja esimieskokemuksensa muulle ryhmälle sekä omat sen hetken pohdintansa omasta osaamisestaan vastaavana ohjaajana sekä yleensäkin siitä, mitä ajatuksia termit osaaminen ja osaamisen johtaminen herättivät. Kehittämisprosessiin osallistuneiden vastaavien ohjaajien ikä ja koulutustausta vaihtelivat. Suurimmalla osalla oli pitkä kokemus kehitysvammahuollossa tehtävästä käytännön ohjaustyöstä, mutta ei kovin pitkää kokemusta lähiesimiehenä toimimisesta. Palvelukodit sijaitsivat fyysisesti eri puolilla maakuntaa ja tästä syystä vastaavat ohjaajat eivät ole usein tekemisissä toistensa kanssa. Kehittämisprosessiin osallistuminen koettiin positiivisena asiana myös siksi, että tänä aikana sai tavata muita vastaavia ohjaajia ja käydä läpi toisten samaa työtä tekevien kanssa omaa toimenkuvaansa ja osaamistaan. Vaikka tapaamiset liittyivät opinnäytetyön aineiston keräämiseen, oli toiveena myös se, että iltapäivät

lisäisivät osallistujien keskinäistä kollektiivisuutta ja yhdenmukaistaisivat vastaavan ohjaajan työhön liittyviä käsitteitä sekä työnkuva.

Esittelyjen jälkeen esittelin Power pointilla osaamiseen ja osaamisen johtamiseen liittyvää käsitteistöä teorian tiedon avulla. Honkalampi-säätiö teetätti keväällä 2013 asiakkuustutkimuksen tilaaja-asiakkailleen, jonka pohjalta on lähdetty laatimaan uutta strategiaa toimintakaudelle 2015–2020. Honkalampi-säätiön esimiehet pohtivat huhtikuussa 2013 asiakkuustutkimuksessa esiin nousseita asioita, joita työstettiin edelleen toukokuussa 2013 koko henkilöstön kanssa. Näiden materiaalien pohjalta säätiön hallitus on työstänyt tulevan strategian.

Henkilöstön osaamisen täytyy pohjautua organisaation strategiaan, sen missioon ja visioon. Sain Honkalampi-säätiön johtajalta viimeistelyä vaille olevan strategian tähän ensimmäiseen yhteiseen ryhmätyöskentelykertaan. Esittelin vastaaville ohjaajille Honkalampi-säätiön, sujuvan arjen mahdollistajan, arvot, mission, vision sekä tulevaisuuden strategiset toimenpiteet. Kävimme yhdessä läpi myös toimintaa ohjaavien tekijöiden (säätiön säännöt strategisena ohjausjärjestelmänä, talous- ja toimintasuunnittelu, niiden seuranta ja ohjaus sekä toiminnan hallintajärjestelmä) merkitystä. Toimintaympäristö on muuttunut todella paljon 1990-luvulta ja uuteen strategiaan on mietitty säätiön toiminnan perusta nykytilanteen mukaisesti.

Honkalampi-säätiön strategia on pohjana kaikelle organisaatiossa tarvittavalle osaamiselle. Näin ollen asumispalveluiden vastaavien ohjaajien ja ohjaajien osaaminen perustuu edellä esiteltuihin asioihin. Strategian esittelyn jälkeen oli hyvä lähteä liikkeelle määrittelemään heidän ydinosaamisiaan.

Esittelyjen ja teoriaosuuden jälkeen jokainen vastaava ohjaaja mietti omaa työnkuvaansa – mistä tehtäväkokonaisuuksista työaika koostuu? Tavoitteena oli, että jokainen kirjoittaa ylös kaikki mahdolliset työtehtävät ja osaamistarpeet, joita he omassa työssään tarvitsevat. Jokaisella yksilöllä on paljon osaamista, asiantuntijuutta sekä ”hiljaista tietoa” omasta työstään. Palvelukotivastaava ei osallistunut tähän osioon. Yksin miettimisen jälkeen vastaavat ohjaajat muodostivat kolme paria ja pohtivat yhdessä eri osaamistarpeitaan ja eri työtehtävien sisältöjä. Heidän tehtävänä oli kirjata oman pohdinnan ja parikeskustelun



pohjalta kaikki mahdollinen osaaminen ylös ”ranskalaisin viivoin”. Järjestys sai olla sekalainen ja tässä vaiheessa ei ollut tärkeää se, kuinka merkittävää mikäkin osaaminen oli. Tavoitteena oli osaamisen lisäksi purkaa myös toimenkuvaa – mitä jokainen työpäivänään tekee - ja löytää myös tätä kautta mahdollisia vaahteita ja tarpeita osaamiselle. Keräsin lopuksi vastaavien ohjaajien paperit itselleni.

**Ryhmän toinen tapaaminen oli 10.4.2014.** Kehittämismenetelmänä tällä toisellakin kokoontumiskerralla oli dialoginen keskustelu, jota käytettiin arvokeskusteluna (Salonen 2013, 22). Toisena menetelmänä oli äänestys, joka on yleensä yksi tapa vaikuttaa asioihin. Äänestystapoja on lukemattomia (Kauppinen 2007, 24). Äänestystä käytettiin ydinosaamisten määrittelyssä.

Tälle toiselle kerralle oli koottu yhteen ensimmäisellä tapaamiskerralla tuotetut asiat, joita vastaavat ohjaajat olivat kirjanneet ylös. Heidän listaamiaan osaamisasia oli yhteensä 49 kappaletta. Nämä asiat kirjasin fläppipapereille valmiiksi tätä toista kertaa varten. Osaamisalueita tuli yhteensä 16. Otsikoin osaamisalueita sen mukaisesti, mitä asioita oli kirjattu ylös ja laitoin asioita valmiiksi tiettyjen otsikoiden alle. Jos yhteistä nimittäjää tai otsikkoa ei löytynyt, jätettiin se omaksi alueekseen. Kaikki 49 osaamista olivat siis edelleen mukana joko omana alueenaan tai yhdistettynä jonkun otsikon alle. Kuviossa 6. on 16 osaamisaluetta, joita toisella tapaamiskerralla oli tarkoitus työstää eteenpäin.

Ammatillinen osaaminen	Ammatillinen yleisosaaminen	Yleiset työelämävalmiudet	Henkilöstöhallinta
Lähiesimiehenä toimiminen	Toiminnanhallintajärjestelmän tunteminen	Työhyvinvointi	Palautteen antaminen ja vastaanottaminen
Arvot	Organisointikyky	Hallinnolliset työt	Tiedotus
Toiminnan suunnittelu ja päätökset	Palvelujärjestelmän ja yhteistyötahojen toiminnan tunteminen	Perustehtävän tunteminen ja sen kirjastamine	Oma olemus / ominaisuudet

Kuvio 6. Ensimmäisellä tapaamiskerralla tuotetut osaamisalueet

Ennen kuin lähdimme käymään yhteen vedettyjä osaamisalueita läpi, kävimme yhdessä vastaavien ohjaajien ja palvelukotivastaavan kanssa läpi Honkalampisäätiön tulevan strategian arvot. Ihmisläheisyys, esteetön yhteiskunta sekä yh-

teiskuntavastuu ovat arvoperustana tulevalle toimintakaudelle 2015–2020. Jokainen pohti ensin itsekseen, mitä mikin arvo tarkoittaa oman toiminnan kannalta ja miten nämä arvot näkyvät palvelukodilla. Keskustelimme näistä yhdessä ja kirjasin ylös ajatuksia, joita ryhmäläisille heräsi organisaation arvoista. Arvot ovat strategian lisäksi pohjana osaamiselle, jota palvelukotien ohjaajilta vaaditaan, jotta toiminta olisi tuloksellista ja sillä saavutettaisiin toiminnalle asetetut tavoitteet.

Kävimme yhdessä osaamisalueet läpi. Pyysin jokaista merkitsemään tussilla omasta mielestään kahdeksan tärkeintä tai merkittävintä osaamisaluetta oman työnsä kannalta ja miettimään samalla, olisiko joitakin näistä osaamisista voinut laittaa jonkun toisen osaamisen alle tai yhdistää muuten yhdeksi osaamiseksi.

Jokainen vastaava ohjaaja ja palvelukotivastaava valitsi omasta mielestään kahdeksan tärkeintä osaamista, jotka olivat hänen mielestään vastaavan ohjaajan ydinosamista. Tämän ”tussiaänestyksen” jälkeen kävimme yhdessä läpi eniten ääniä saaneet osaamiset ja sen jälkeen ryhmä päätti yhdessä, mitkä ovat muita ydinosamisia ja mitkä osaamiset yhdistyvät keskenään. Mitään osaamisaluetta ei jätetty pois. Näin saimme esille kahdeksan vastaavan ohjaajan ydinosamista. Mukanani esillä myös muutamia valmiita osaamiskarttoja muista organisaatioista mallina siitä, mitä olemme yhdessä konkreettisesti tuottamassa.

Lopuksi jaoin ryhmäläisille arviointilomakkeen, jossa oli kolme kysymystä. Kysymykset liittyivät ryhmätyön herättämiin tuntemuksiin, sisältöön ja palautteeseen ryhmän vetäjälle. Tämän arvioinnin tavoitteena oli kartoittaa ryhmäläisten kokemusta työskentelystä ja saada itselleni palautetta ryhmän vetäjänä. Tuotetun aineiston sisältöä ei ollut tarkoitus arvioida tässä vaiheessa syvällisemmin. Toivoin itselleni ryhmän vetäjänä palautetta siitä, oliko ryhmätyöskentely lähtenyt liikkeelle hyvällä ja toimivalla tavalla.

Tapasin Honkalampi-säätiön palvelujohtajan toisen ja kolmannen kerran välissä. Hän katsoi tuotetun materiaalin läpi ja pohdimme yhdessä tutkimuskysymysten tarkoituksenmukaisuutta. Tässä vaiheessa vahvistui entisestään se, että prosessin aikana kannattaa selvittää samalla sekä vastaavien ohjaajien että oh-

jaajien ydinsaamiset, sillä se palvelee organisaatiota parhaiten. Osaamisalueista oli selkeästi havaittavissa se osuus, mikä kuuluu vain vastaavan ohjaajan toimenkuvaan ja mikä sekä vastaavalle ohjaajalle että ohjaajalle.

**Kolmas ryhmätyöskentelykerta oli 22.5.2014.** Kehittämismenetelminä tällä tapaamiskerralla käytin dialogista keskustelua samaan tapaan kuin ensimmäisellä ja toisella kerralla sekä fokusryhmähaastattelua. Työskentely aloitettiin tutustumalla uudelleen edellisellä kerralla tiivistettyihin kahdeksaan ydinsaamisalueeseen. Jokainen mietti osaamisalueita ensin itsekseen siitä näkökulmasta, voisiko niitä vielä tiivistää tai yhdistää joitakin osaamisalueita keskenään sekä sitä, mitkä osaamisista oli palvelukodilla yhteisiä sekä vastaavalle ohjaajalle että ohjaajalle. Itsekseen pohtimisen jälkeen kävimme yhdessä keskustellen näitä näkökulmia läpi. Ydinsaamiset olivat näkyvillä fläpeillä, joille kirjasin eri väreillä vastaavalle ohjaajalle ja ohjaajalle yhteiset osaamisalueet sekä pelkästään vastaavalle ohjaajalle kuuluvat osaamisalueet. Kävimme samalla keskustelua siitä, mitä mikäkin osaaminen piti sisällään. Tavoitteena oli saada tiivistettyä kahdeksan ydinsaamista kuuteen ydinsaamiseen, minkä saimmekin yhdessä ryhmän kanssa tehtyä. Kuviossa 7. on havainnollistettu nämä kolmannella kerralla tuotetut kuusi ydinsaamis-aluetta, joista viisi on yhteisiä sekä vastaavalle ohjaajalle että ohjaajalle ja yksi pelkästään vastaavalle ohjaajalle:



Kuvio 7. Palvelukodeilla työskentelevien ohjaajan ja vastaavan ohjaajan ydinosaamisalueet

Ydinosaamisten tiivistämisen jälkeen ryhmä osallistui fokusryhmähaastatteluun. Ydinosaamisten kartoittaminen antoi jo vastauksia osaamisen vaatimukseen palvelukodeilla sen suhteen, millaista konkreettista osaamista palvelukodeilla on tulevaisuudessa oltava ja mitä osaamista vastaavilta ohjaajilta ja ohjaajilta vaaditaan, että he menestyvät työssään palvelukodeilla. Haastattelun avulla oli tarkoitus selvittää syvemmin sitä, millaista osaamista palvelukodeilla on oltava tulevaisuudessa, jotta niiden toiminta olisi tuloksellista ja tavoitteellista sekä mitä vastaavien ohjaajien ja ohjaajien osaamisen johtaminen vaatii.

**Neljäs ryhmätyöskentelykerta oli 4.12.2014.** Tein viimeistä tapaamiskertaa varten pohjan ydinosaamisista ja niiden sisällöistä, joka tulisi olemaan tämän kehittämisprosessin tuotos, osaamiskartta. Kävimme alussa yhdessä läpi kehittämisprosessin etenemisen ja sille asetetut tavoitteet. Sen jälkeen jokainen vastaava ohjaaja ja palvelukotivastaava kävivät itsekseen läpi osaamiskarttaa. Miltä ydinosaamisten otsikot ja sisällöt heistä vaikuttivat? Olivatko kaikki osaamiset

heidän mielestään ymmärrettäviä ja oikean ydinosaamisen alla? Pyysin jokaista miettimään osaamiskarttaa siitä näkökulmasta, että he itse täyttäsivät sitä vastaavana ohjaajana tai arvioisivat ohjaajan osaamista lähiesimiehenä. Tämän jälkeen keskustelimme osaamisten sisällöistä ja nostimme yhteiseen tarkasteluun ne osa-alueet, jotka vaativat osallistujien mielestä vielä selvennystä yhteisen ymmärryksen tueksi. Tavoitteena keskustelulle oli tälläkin tapaamiskerralla dialogisuus. Siirsimme joitakin osa-alueita toisen ydinosaamisen alle ja yhdistimme joitakin osa-alueita. Joihinkin osa-alueisiin kirjasimme selvitystä siitä, mitä se käytännössä tarkoittaa palvelukotityössä.

Pyysin ryhmää pohtimaan osaamiskartan mallia sekä sen tulevaa arviointi- ja käyttötapaa. Taulukkomuotoinen malli lomakepohjalla koettiin selkeäksi ja yksinkertaiseksi malliksi. Arviointiasteikoksi ehdotettiin numeraalista mallia, esimerkiksi 1–4 ja arviointi tehtäväksi jokaisen ydinosaamisen kohdalta. Arviointi täytyy pystyä perustelemaan yhdenmukaisella tavalla, sillä esimerkiksi persoonaan liittyvät ominaisuudet ovat vaikeita arvioida osaamisen näkökulmasta. Ydinosaamisten sisällöt olisivat keskustelun pohjana yhteisessä keskustelussa osaamiskarttaa läpikäydessä. Lomakkeessa tulisi olla tilaa kirjoittaa omia ajatuksiaan ylös. Kirjasin ylös kaikki yhdessä sovitut muutosehdotukset. Niiden pohjalta työstettiin palvelukodeille osaamiskartta (liite 2).

Kun osaamiskartta oli työstetty ryhmän kanssa, pyysin heitä jakautumaan kahdeksi ryhmäksi ja annoin heille kaksi kysymystä liittyen osaamisen johtamiseen: 1) Millaista osaamisen johtaminen olisi palvelukodeilla parhaimmillaan? ja 2) Mitä osaamisen johtaminen vaatii? Ryhmät pohtivat näihin vastauksia, jotka käytiin lopuksi yhdessä läpi. Tämän tehtävän tavoitteena oli täydentää kehittämis-tehtävään liittyvää aineistoa ja selvittää sitä, mitä osaamisen johtaminen palvelukodeilla vaatii onnistuakseen. Ryhmän tuottama aineisto analysoitiin teemoittelua hyväksi käyttäen. Teemoittelulla tarkoitetaan pelkistämistä. Käytännössä se merkitsee aineiston pilkkomista ja järjestämistä erilaisten aihepiirien mukaisesti (Eskola & Suoranta 2000, 174–180). Kuvioon 8. on koottu kysymyksistä teemoitellut asiat. Teemoittelu on tehty yhteenvedosta, mitä asioita ryhmä tuotti heille esitettyihin kahteen kysymykseen viimeisellä ryhmätapaamiskerralla. Tämä yhteenvedo on esitelty liitteessä 3. Näitä teemoiteltuja vastauksia on analy-

soitu syvällisemmin suhteessa kehittämistehtävään kappaleessa kuusi, ” Osaamisen johtaminen vaatii yhtenäistä mallia organisaatiossa ja yksikössä”.

<b>Millaista osaamisen johtaminen olisi palvelukodeilla parhaimmillaan?</b>	<b>Mitä osaamisen johtaminen vaatii palvelukodeilla?</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Osaamisen johtaminen edellyttää hyviä vuorovaikutustaitoja sekä esimiehiltä että ohjaajilta</li> <li>▪ Selkeät toimenkuvat</li> <li>▪ Osaamisen kartoittaminen, työntekijöiden kehittämistarpeiden tunnistaminen ja niiden kehittäminen</li> <li>▪ Jokainen organisaation työntekijä tunnistaa oman perustehtävänsä</li> <li>▪ Oman yksikön toiminta nähdään osana organisaatiota, palvelujärjestelmää ja yhteiskuntaa</li> <li>▪ Itsensä johtamisen ja reflektoinnin taito jokaisella työntekijällä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hyviä esimiestaitoja</li> <li>▪ Itsensä johtamisen taitoa</li> <li>▪ Toimiva palautejärjestelmä toimintayksikössä sekä koko organisaatiossa</li> <li>▪ Perustehtävän tunteminen ja kaikilla siitä yhteinen näkemys / ymmärrys</li> <li>▪ Hyvä työilmapiiri</li> </ul>

Kuvio 8. Teemoittelu ryhmätyöskentelystä 4.12.2014

Viimeisellä ryhmän tapaamiskerralla jaoin lopuksi ryhmän jäsenille arviointilomakkeet (liite 4), jotka pyysin heitä täyttämään ja lähettämään minulle postissa.

#### 5.4.4 Aineiston kerääminen ja analyysi

Tässä opinnäytetyössä käytettiin yhtenä aineiston keräämismenetelmänä fokusryhmähaastattelua ja siitä saatu aineisto analysoitiin sisällönanalyysilla. Haastattelua varten oli laadittu etukäteen haastattelurunko, joka ohjasi haastattelijan toimintaa. Haastattelu nauhoitettiin ja aineisto litteroitiin.

Haastattelu voidaan toteuttaa yksilö- tai ryhmähaastatteluna. Tässä opinnäytetyössä päädyttiin ryhmähaastatteluun, koska yksilöhaastattelujen toteuttaminen olisi vaatinut enemmän aikaa. Ryhmähaastattelun toteuttaminen tuntui luonnolliselta osalta kehittämisprosessia, sillä haastatteluryhmä oli sama kuin ryhmä, joka toimi yhdessä koko prosessin ajan.

Ryhmähaastattelun käyttö on lisääntynyt viime aikoina. Ryhmähaastattelussa eli fokusryhmämenetelmässä osallistujia on useita, tyypillisesti 6–12 henkilöä. Ryhmähaastattelussa pyritään hyödyntämään ryhmässä vallitsevaa dynamiikkaa ja sen toivotaan vievän haastattelussa käsiteltäviä asioita uusille tasoille. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2009, 100.)

Fokusryhmähaastattelu toteutetaan valikoidulle ryhmälle ja ryhmän vetäjä ohjaa sekä pyrkii ylläpitämään keskustelua ennalta suunnitellun haastattelurungon pohjalta. Vetäjän vastuulla on haastattelutilanteessa avoimen ja turvallisen ilmapiirin luominen sekä sen ylläpitäminen. Haastattelijan henkilökohtaisilla ominaisuuksilla, ammattitaidolla ja kokemuksella saattaa olla merkittävä vaikutus haastattelujen onnistumiseen sekä aineiston laatuun. Ryhmähaastattelu on aito keskustelutilanne, jossa haastateltavat vaikuttavat toisiinsa. (Mäntyranta & Kaila 2008, 1507–1509.) Fokusryhmähaastattelu antaa yleensä monipuolisen aineiston. Haastattelijaksi toimii kapellimestarina ja pyrkii johtamaan tiedon vuoropuhelua läpi koko haastatteluprosessin. Ryhmähaastattelun aikana voidaan pitää osallistujien vuorovaikutusta sekä lisääntynyttä tietoisuutta ryhmän muista jäsenistä. (Hummelvoll 2008, 6.)

Mäntyrannan ja Kailan (2008) mukaan fokusryhmien muodostamisessa on tutkimuskirjallisuuden mukaan pidetty tärkeänä homogeenisuutta, fokusoitumista. Tässä kehittämistehtävässä haastatteluun osallistuivat vastaavat ohjaajat sekä palvelukotivastaava ja he työskentelevät samalla toimialalla samassa organisaatiossa ja näin ollen ryhmä oli homogeeninen. Itse työskentelen samalla toimialalla ja pystyin hyödyntämään omaa asiantuntemustani haastattelijana toimiessani.

Vastaavien ohjaajien ja palvelukotivastaavan fokusryhmähaastattelu toteutettiin toukokuussa 2014 ja se, kuten kaikki muutkin kehittämisprosessin ryhmäta-

paamiset pidettiin organisaation ulkopuolisissa tiloissa. Laadin haastattelurungon (liite 5) ja lisäkysymykset itselleni ja lähetin haastattelurungon sekä pääkohdat fokusryhmähaastattelusta tutkimusmenetelmänä haastatteluun osallistuville etukäteen. Nauhoitin haastattelun ja litteroin sen. Haastattelu kesti tunnin ja 20 minuuttia ja litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 20 sivua. Analysoin haastatteluaineiston ja pyrin löytämään sisällön analyysillä aineistosta vastauksia kehittämistehtäväni kysymykseen siitä, mitä osaamisen johtaminen palvelukodilla vaatii.

Analyysimenetelmänä käytettiin aineistolähtöistä analyysia, jossa kerätystä tutkimusaineistosta pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus ja analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävän mukaisesti. Analyysiyksiköt eivät ole etukäteen pohdittuja. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95.) Aineistolähtöisessä analyysissä aineistoa tarkastellaan tutkimusongelmien näkökulmasta, niihin pyritään löytämään vastauksia. Ensimmäiseksi pyritään tunnistamaan ne asiat, joista ollaan kyseisessä tutkimuksessa kiinnostuneita. Miles & Hubermanin (1994) mukaan aineistolähtöinen laadullisen aineiston analyysi voidaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen. Ensimmäiseksi aineisto pelkistetään, sitten ryhmitellään ja lopuksi luodaan teoreettiset käsitteet. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 101.)

Kävin läpi haastatteluaineiston ja kirjasin sieltä ylös kaikki alkuperäisilmaukset, jotka liittyivät siihen, mitä osaamisen johtaminen vaatii palvelukodeilla. Näistä alkuperäisilmauksista tein pelkistetyt ilmaukset, joista muotoutui alaluokkia ja niistä yläluokkia. Liitteessä kuusi on esimerkki yhden yläluokan muodostumisesta alkuperäisilmauksista. Yläluokkia muotoutui yhteensä kuusi kappaletta, joista en enää erikseen muodostanut pääluokkia, sillä muuten aineisto olisi saattanut pelkistyä liikaa ja yhdistämisessä olisi pitänyt tehdä mahdollisesti tulkintaa. Näin jotakin oleellista olisi saattanut tulla häivytettyä. Näin ollen alaluokista muotoutui suoraan pääluokat, jotka esittelen tarkemmin tuotoksissa.



### 5.4.5 Arviointi

Kehittämisosprosessin arviointi voidaan jakaa sen mukaisesti, mihin arviointi kohdistuu sekä sen mukaan, kuka tai ketkä arviointia tekevät. Kehittämisosprosessissa voidaan arvioida prosessin toteutumista tai kehittämistavoitteiden saavuttamista. Prosessiarviointiin, jota tehdään kehittämisosprosessin aikana, tavoitteena on tukea kehittämistoimintaa sekä antaa tietoa mahdollisista muutostarpeista, joita kehittämisen aikana pitäisi tehdä prosessin aikana. Prosessiarviointia voidaan tehdä missä vaiheessa prosessia tahansa. Arviointia voi toteuttaa joko sisäisesti tai ulkoisten arvioijien avulla. Kokonaisuuden kannalta merkityksellisintä on arvioinnin mahdollisimman hyvä suunnittelu sekä toteutus, ei niinkään se, kuka arvioinnin toteuttaa. (Koivisto & Pohjola 2013, 3.)

Kehittämisosprosessin toteutumista arvioitaessa tarkastellaan kehittäjän, ammattilaisen, käytännön toimintaa sekä toteutustapaa tietyllä aikavälillä. Yleensä jokainen kehittäjä on kiinnostunut siitä, miten hänen kehittämänsä uusi toimintatapa, -väline tai palvelu toimii. Kehittämistoiminnassa syntyvät ideat eivät ole itsessään vielä käytäntöjä ennen kuin ne on viety käytäntöön ja niistä on muotoutunut näin pysyvä toiminto. (Koivisto & Pohjola 2013, 7–8.)

Tätä kehittämisosprosessia arvioitiin sisäisesti. Arviointia tehtiin ryhmään osallistujien toimesta kaksi kertaa. Ensimmäinen kerta oli toisen ryhmätapaamisen (10.4.2014) jälkeen ja toinen arviointi kohdistui koko prosessiin sen toteutumisen jälkeen. Näiden arviointien lisäksi kehittämisosprosessissa oli väliarviointi Honkalampi-säätiön palvelujohtajan toimesta 8.5.2014.

Toisen tapaamiskerran jälkeen oli kyseisen tapaamiskerran arviointi. Tämä oli ensimmäinen varsinainen ryhmätyöskentelypäivä, jossa ensimmäisellä kerralla laadittuja vastaavien ohjaajien osaamisia lähdettiin tiivistämään kohti ydinosaamisia sekä pohdittiin säätiön arvojen näkymistä ja toteutumista palvelukotien arjessa. Tämän palautekyselyn tavoitteena oli selvittää jatkoa varten, onko esimerkiksi toimintatapaa syytä muuttaa tai parantaa mielekkäämmäksi suhteessa tavoitteiden saavuttamiseen. Osallistujat täyttivät lomakkeen heti koontumisen jälkeen. Kysymyksiä oli kolme: 1) Mitkä olivat päällimmäiset tun-

temukset iltapäivästä?, 2) Miltä iltapäivän sisältö tuntui – mitä opit? ja 3) Mitä palautetta annat prosessin vetäjälle?

Päällimmäisiksi tuntemuksiksi nousivat aiheen tärkeys suhteessa vastaavien ohjaajien työnkuvaan ja kokemusten sekä ajatusten vaihto ryhmän muiden jäsenten kanssa. Erityisesti kollegiaalisen tuen merkitys korostui, koska kaikki ryhmäläiset työskentelevät samoissa tehtävissä vastaavina ohjaajina, mutta eri yksiköissä. Osaamismäärä, mitä vastaavan ohjaajan tehtävän hoitaminen edellyttää, hämmästytti osallistujia. Vastaavan ohjaajana osaamisvaatimukset oli kartoitettu konkreettisesti näkyviksi nyt ensimmäistä kertaa.

Avoin keskustelu koettiin hyvänä tapana toimia, kun osaamisalueita lähdettiin tiivistämään. Tavoitteena oli, että kaikilla ryhmäläisillä olisi yhteinen ymmärrys osaamiskartassa olevassa osaamisista. Oma työnkuva koettiin kirkastuneen jo tässä vaiheessa prosessia. Merkittävänä pidettiin yhteistä keskustelua erilaisista toimintatavoista sekä yhteisten käytäntöjen sekä toimintalinjausten samankaltaisuutta kaikissa palvelukodeissa. Toimintatapa koettiin motivoivana sekä mielenkiintoisena ja koko kokoontumisen ajan ryhmä pysyi asiassa. Kehittämisprosessin tavoite pysyi selkeänä ja se ohjasi keskustelua eteenpäin.

Väliarviointi toteutettiin siihen mennessä tuotetun aineiston osalta kehittämisprosessin puolella välissä Honkalampi-säätiön palvelujohtajan kanssa 8.5.2014. Kehittäjä kävi hänen kanssaan yhdessä läpi ydinosaamisia, joita kehittämisprosessin alkuvaiheessa vastaavat ohjaajat tuottivat ryhmätyöskentelyn avulla. Tässä vaiheessa varmistui se, että ydinosaamiset ovat samat sekä vastaavilla ohjaajilla että ohjaajilla ja vastaavien ohjaajien erityisosaamisala on lähiesiintyöskentely, joka voi olla omana ydinosaamisenaan.

Viimeisellä ryhmätapaamiskerralla jaettiin vastaaville ohjaajille ja palvelukotivastaavalle koko kehittämisprosessiin liittyen arviointilomake (liite 4). He täyttivät arviointilomakkeen jälkikäteen ja heitä pyydettiin lähettämään täytetyt lomakkeet postitse kehittäjälle. Kaikki ryhmään osallistuneet (seitsemän henkilöä) palauttivat lomakkeen.

Arviointilomakkeen vastaukset koottiin yhteen siten, että yhden kysymyksen alle sijoitettiin kyseisen kysymyksen kaikki vastaukset. Vastauksia on tarkasteltu teemoittelun avulla. Menetelmä on sama, jota käytettiin aikaisemmin viimeisen

ryhmätyöskentelykerran tuotosten arvioinnissa. Teemoittelulla tarkoitetaan pelkistämistä, käytännössä se merkitsee aineiston pilkkomista sekä järjestämistä erilaisten aihepiirien mukaisesti (Eskola & Suoranta 2000, 174–180).

Arviointilomakkeen kysymykset ovat teemoiteltu myös tässä vastausten tarkasteluvaiheessa, jotta arvioinnin tulokset olisi helpompi muuttaa tekstiksi. Arvioinnissa on pyritty selvittämään kehittämisprosessin vahvuuksia sekä niitä asioita, joita olisi voinut tehdä toisella tavalla. Myös kehittämisprosessin merkitystä osallistujille, sen vaikutusta heidän omaan työskentelyyn, kehittäjän roolia ja prosessin onnistumista kokonaisuutena tarkasteltiin arvioinnin vastausten avulla. Vastauksista pyrittiin siis nostamaan esille niitä asioita, jotka valaisevat edellä esitettyjä teemoja ja antavat niiden osalta olennaista tietoa.

**Kehittämisprosessin vahvuudeksi** koettiin aihe kokonaisuudessaan. Osallistujat pitivät merkittävänä sitä, että he saivat itse osallistua ydinosaamistensa laatumiseen ja tapaamiskertojen sisällöt oli suunniteltu etukäteen hyvin ja jokainen kerta oli jatkoa edelliselle. Ensimmäisen kerran pohjustus osaamisesta ja osaamisen johtamisesta teorian näkökulmasta sekä linkittäminen yrityksen strategiaan auttoi ymmärtämään aiheen merkitystä.

Vastaavien ohjaajien ja ohjaajien osaamisen kartoitus, tärkeä ja ajankohtainen aihe. (V4)

Käytännönläheisyys, osallistujina itse asianomaiset. (V1)

Hyvin alustetut tapaamiskertojen vaiheet. (V2)

Arvioinnin toinen kokonaisuus oli se, **mitä kehittämisprosessissa olisi voinut tehdä toisella tavalla**. Vastauksista nousi esille aikataulu, joka olisi voinut olla nopeampi. Ryhmätapaamiset jakaantuivat vuoden sisälle. Toisaalta nähtiin myös se puoli, että prosessin vetäjälle piti jäädä aikaa työstää ryhmän tuottamia materiaaleja aina seuraavaa kertaa varten. Koska tapaamiskerrat jakaantuivat pitkälle aikavälille, olisi ennen seuraavaa tapaamista ollut hyvä olla olemassa yhteenveto siitä, mitä edellisellä kerralla oli tehty. Prosessin aikana huomattiin se, että vastaavien ohjaajien lisäksi ryhmä tuotti samalla myös ohjaajien osaamisen kartoittamista. Ohjaajien läsnäolo olisi voinut olla hyvä asia ja tuoda mukanaan uusia näkökulmia heidän osaamisen sisältöihin.

Ehkä hivenen nopeampi aikataulu olisi voinut olla, mutta piti hien si-  
nullakin olla aikaa koota ja yhdistellä asioita. (V2)

Tapaamisten välillä olisi voinut jotenkin ”herätellä” aiheeseen esi-  
merkiksi sähköpostilla, että olisi etukäteen voinut paremmin miettiä  
aiheita. (V3)

Olisiko ollut hyvä, jos myös ohjaajia olisi ollut paikalla? (V6)

**Kehittämisosessilla nähtiin olevan vaikutuksia osallistujille.** Kollegionaa-  
linen tuki ja ajatusten vaihtaminen toisten samaa työtä tekevien kanssa koettiin  
tärkeänä. Vastaavat ohjaajat kokivat, että heidän oma työnkuvansa selkeytyi  
tämän prosessin aikana ja ymmärrys omaa työtä sekä omaa työyksikköä koh-  
taan lisääntyi.

Ajatusten vaihto toisten vastaavien ohjaajien kanssa, mikä herätti  
myös ajatuksia. (V6)

Selkeyttää omaa työtä, kun laittaa näkyväksi osaamisen ja sen vaa-  
timukset. (V4)

Auttoi ymmärtämään omaa työtä. (V7)

Kehittämisosessi oli koettu myös oppimisen prosessiksi osallistujien kesken.  
Oma toimenkuva oli selkiytynyt ja oman työn merkityksellisyys omassa työyhtei-  
teisössä osana organisaatiota korostui. Kokonaisuudessaan menestyksellinen  
ja toimintaa muuttava kehittämistyö ymmärrettiin organisaatiossa olevan hidasta  
sekä paljon yhteistyötä ja pohdintaa vaativaa.

**Kehittäjän rooli tässä prosessissa** nähtiin kokonaisuudessaan positiivisena.  
Yhteiselle keskustelulle oli tapaamiskerroilla tilaa, mutta jokaisella kerralla saa-  
tiin kuitenkin tuotettua tapaamiskerralle asetetut tavoitteet. Kehittäjän työote oli  
rauhallinen ja hänen toiminnan sisällön tunteminen näkyi.

**Kehittämisosessin vaikutusta ja onnistumista kokonaisuutena** arvioinnin  
vastauksista teemoitettiin yhtenä kokonaisuutena. Vastaavan ohjaajan toimen-  
kuvan selkeytyminen koettiin helpottavana tekijänä omassa työssä ja prosessin  
koettiin antaneen välineitä omaan lähiesimiestyöskentelyyn.

Sain varmuutta omaan esimiestyöhön. (V6)

Oman sekä ohjaajan työtehtävän laajempi ymmärrys, vertaistuki /  
kokemusten vaihto tärkeässä roolissa. (V3)

Toivottavasti vaikutukset tulevat paremmin näkyviksi ja osaamiset  
arvioidaan tulevaisuudessa. (V7)

Prosessin konkreettiset tuotokset, ydinosaamiset ja osaamiskartta, koettiin tärkeinä, mutta niiden käytäntöön viemistä ja todellista hyödynnettävyyttä voidaan arvioida vasta kehittämisprosessin jälkeen. Osaamiskartan vaikuttavuus näkyy vasta tulevaisuudessa, jos se otetaan käyttöön ja jos se juurtuu pysyväksi käytännöksi palvelukodeilla.

## 6 Tuotokset

### 6.1 Ydinosaamiset mahdollistavat tuloksellisen ja tavoitteellisen toiminnan tulevaisuudessa

Kehittämishankkeen tuloksena syntyivät vastaavien ohjaajien osaamiskartta sekä osaamisen arvioinnin tasot. Palvelukodeilla tarvitaan tulevaisuudessa juuri sitä osaamista, mitä ydinosaamisissa on määritelty.

Osaamiskartan pohjan luovat ydinosaamiset, jotka pohjautuvat Honkalampisäätiön strategiaan. Ydinosaamiset on pilkottu erikseen sen mukaisesti, mitä osaamista mikäkin ydinosaaminen vaatii. Vastaavan ohjaajan toimenkuvassa ydinosaamisia on yhteensä kuusi: ammatillinen osaaminen palvelukodilla, ammatillinen yleisosaaminen, yleiset työelämävalmiudet, palvelukotityö, työhyvinvointi sekä lähiesimiehenä toimiminen. Ohjaajan toimenkuvassa ydinosaamisia on viisi, jotka ovat muuten samat kuin vastaavalla ohjaajalla, mutta lähiesimiehenä toimiminen ei kuulu heidän toimenkuvaansa.

**Ammatillinen osaaminen** palvelukodeilla pitää sisällään kehitysvammaisuuden liittyvän asiantuntijuuden ja erityisosaamisen. Tässä kohdassa osaamiskartoitusta pyritään selvittämään jokaisen työntekijän erityisosaamiset ja vahvuudet sekä ne olemassa olevat tiedot ja taidot, joita hän voi hyödyntää perustehtävässään omassa yksikössään sekä mahdollisesti muissa organisaation palvelukodeissa. Ammatilliseen osaamiseen kuuluvat myös aikaisempi työkokemus, arvot, toimintaympäristön tunteminen, toimintahallintajärjestelmän tun-

teminen ja sen mukaisesti toimiminen, asukkaan palvelusuunnitelmaprosessin hallinta ja sen toteuttaminen sekä perustehtävän tunteminen. Vastaavalla ohjaajalla nähtiin tämän ydinosaamisen alla lisäksi perustehtävän kirkastaminen omassa työryhmässään lähiesimiehenä.

**Ammatillinen yleisosaaminen** käsittää yhteistyötaidot, työyhteisötaidot sekä vuorovaikutustaidot. Tähän ydinosaamiseen katsottiin kuuluvaksi myös työehtosopimuksen ja lakien tunteminen, palautteen antaminen sekä vastaanottaminen ja atk-taidot yleisesti sekä lisäksi palvelukodilla yleisesti käytettävien atk-ohjelmien käytön osaamisen. Nämä erilliset ohjelmat liittyvät asukastietojen kirjaamiseen, laskutukseen sekä toiminnanhallintajärjestelmän toteuttamiseen. Vastaavalla ohjaajan täytyy osata lisäksi käyttää työvuorolistan laadinta ohjelmaa sekä laskutuksen liittyvää ohjelmaa laajemmin laskujen tiliöinnin osalta.

Ydinosaaminen **yleiset työelämävalmiudet** pitää sisällään sosiaaliset taidot, itsensä johtamisen taidon, ajan käytön hallinnan, sitoutumisen työtehtäviin, perustehtävään liittyvän uuden tiedon hankkimisen sekä omaan ammattitaitoon luottamisen. Positiivinen asenne ja toisen työntekijän kunnioittaminen sekä hyvän työilmapiirin edistäminen ovat myös osa yleisiin työelämävalmiuksiin luettaavaa osaamista ja kuuluvat palvelukodin ohjaajan osaamisvaatimukseen. Vastaavalle ohjaajalle nähtiin tämän lisäksi kuuluvan osaamisen vaatimukseen valmius ja taito selvittää perustehtävästä nousevia sosiaali- ja terveysalan toimintaympäristöön liittyviä kysymyksiä, esimerkiksi johtaminen, vastuu koko yksikön toiminnan organisoimisesta sekä henkilökunnan tukeminen ja rohkaiseminen. Tässä kohdassa korostui lisäksi se näkökulma, että vastaava ohjaaja on aina lähiesimiehenä työnantajan edustaja.

Neljäntenä ydinosaamisena osaamiskartassa oli **palvelukotityö, eli toiminta palvelukodilla**, joka on kokonaisuudessaan yhteinen sekä ohjaajalle että vastaavalle ohjaajalle. Tähän osaamisalueeseen katsottiin kuuluvaksi asukastyöhön liittyvä osaaminen, eli perushoito sekä asukkaiden ohjaaminen. Asukkaiden hyvinvointi sekä palvelukodin toiminta tulee nähdä kokonaisvaltaisesti. Asumis- palveluun liittyvä prosessit on jaettu vastuualueisiin ja niiden osaaminen sekä kehittäminen ovat tärkeitä. Vastuualueet palvelukodilla ovat kommunikaatio, kiinteistö, puhtaanapito, ruokahuolto sekä lääkehuolto. Palvelukodin toiminnan

sisältöön kuuluvat olennaisesti myös uusien työntekijöiden perehdytys, asiakkaiden yksilöllinen elämänsuunnittelu sekä heidän erilaisten etuuksien tunteminen, hakeminen ja päivittäminen. Työntekijältä vaaditaan myös erilaisuuden ymmärtämistä sekä taitoja yksin- ja tiimityöskentelyyn.

**Työhyvinvointi** oli viidentenä ydinosamisalueena ja se koostuu työterveys- huollon ja työsuojelun antamien välineiden tuntemisesta ja kyvyistä hyödyntää niitä tarvittaessa. Riskien kartoitus, epäkohtiin puutuminen ja ristiriitojen selvittely nähtiin myös omina työhyvinvoinnin osaamisalueina. Vastaavan ohjaajan työnkuvaan nähtiin myös kuuluvan oman yksikön työhyvinvoinnin kokonaisuuden hahmottaminen, työntekijöiden yksilöllisyyden huomioiminen, tietoisuus työyhteisön ja työntekijöiden tilanteesta, toiminnan kehittäminen tehokkaammaksi, henkilöstön ohjaus työterveyshuoltoon sekä varhaisen puuttumisen mallin käyttäminen.

Kuudes ydinosaminen oli pelkästään vastaavan ohjaajan osaamista, **lähiesimiestyöskentelyä**. Tähän katsottiin kuuluvaksi vastuu uuden työntekijän perehdytyksen toteuttamisesta kokonaisuudessaan sekä lyhytaikaisten sijaisten rekrytointi. Henkilöstön tiedottaminen sekä lähiesimies-alaiskeskustelut ovat omia osaamisen alueitaan. Lähiesimiestaidot ja hallinnolliset työt ovat myös omat osa-alueensa. Lähiesimiestaitoihin katsottiin kuuluvan tasapuolisuus, perustelujen taito, toiminnan suunnittelu ja päätökset, palautteen antaminen ja vastaanottaminen, esimiehen ja työkaverin rooli samanaikaisesti, luottamuksellisen ilmapiirin luominen, työntekijöiden arvostaminen, henkilöstön sitouttaminen, esimiehen vastuu tarttua epäkohtiin ja pyrkimys ratkaista niitä sekä yksinäisyyden sietäminen omassa roolissaan lähiesimiehenä. Hallinnolliset työt pitivät sisällään työvuorosuunnittelun, laskutuksen, lyhytaikaisten sijaisten hankinnan sekä alle 12vrk sairaslomien myöntämisen ja sairaan lapsen hoidon järjestämisen eli 1-3 vuorokauden työloman myöntämisen.

Arviointitasoista keskusteltiin viimeisellä ryhmän tapaamiskerralla ja niitä toivottiin olevan 4–5 kappaletta. Osaamiskartan on tulevaisuudessa tavoitteena olla palvelukodeilla johtamisen väline osana kehityskeskusteluja. Jokainen työntekijä arvioi ennen kehityskeskustelua omaa osaamistaan ja hänen esimiehensä arvioi osaamisen tasoja työnantajan näkökulmasta. Kehityskeskustelussa

osaamisen tasoja arvioidaan yhdessä. Tavoitteena on arvioida etukäteen ydinosaamiset. Jokainen ydinosaaminen on pilkottu eri osaamisalueisiin ja kehityskeskustelussa näistä kaikista on mahdollisuus keskustella, mutta osaamisen taso määritellään ydinosaamisista.

Tutkin kirjallisuudesta ja sähköisistä lähteistä erilaisia tapoja määritellä osaamisen tasoja. Osaamisen mittaaminen sisältää samat haasteet kuin yrityksessä tapahtuva muukin mittaaminen. Viitalan (2005, 156) mukaan osaamisen mittaamisessa tulisi mitata sekä konkreettista työntekijän toimintaa että sen taustalla olevaa osaamista. Osaamista olisi tärkeä arvioida mahdollisimman yksityiskohtaisesti, jotta siihen liittyviä kehittämistarpeita olisi mahdollista paikantaa. Mittausjärjestelmän tulisi olla mahdollisimman läpinäkyvä ja oikeudenmukaiseksi koettu sekä osallisten hyväksymä.

Henkilöstön osaamisen kehittämisellä tulee olla selvät tavoitteet. Tavoitteena olisi saada osaaminen kehittymään niillä tasoilla, joilla toimintaa saadaan tehostettua, laatua parannettua sekä lisättyä menestymistä ja kannattavuutta. (Viitala 2007, 201.)

Viitala (2005, 158–162) on esitellyt Räsäsen (1996) hahmotteleman mallin osaamisen arviointiin. Tämä malli tarjoaa lähtökohdan työntekijän ammattitaidon osa-alueiden arvioinnille ja siinä työorientaation tasot jaotellaan seuraavalla tavalla:

- 1) Aloittelijan työskentely perustuu arkitietoon, yksittäisiin havaintoihin, jäljitelyyn tai vanhaan kokemukseen. Aloittelija ei työskentele itsenäisesti ja tarvitsee paljon ohjausta. Työn hahmottuminen rajoittuu konkreettiseen työympäristöön lyhyellä aikajänteellä.
- 2) Kehittyneen aloittelijan työskentely sisältää ammatillisen perusosaamisen, jonka avulla hän selviytyy yksittäisten työtehtävien suorittamisesta. Työtapa on tilannesidonnaista ja työn hahmottaminen isommassa merkityksessä suppeaa. Kehittynyt aloittelija tarvitsee edelleen ohjausta.
- 3) Pätevä suoriutuja hallitsee tehtävät kokonaisuuksina, hallitsee ammatin käsitteistön sekä ymmärtää työn laajemmat yhteydet ja merkitykset.



- 4) Etevän tekijän työskentely on itsenäistä ja häneltä onnistuu työn tarkoituksen ymmärtäminen sekä kytkeminen teorian tietoon. Työn tekeminen on tavoitteellista.
- 5) Asiantuntija hahmottaa työn kokonaisuutena ja pystyy refleктоimaan omaa toimintaansa suhteessa teoreettisiin malleihin. Hän on tiiviissä vuorovaikutuksessa toisiin ammattilaisiin ja pystyy keskittymään työssään asetettuihin tavoitteisiin sekä toivottuihin tuloksiin.

Kirjavainen ja Laakso-Manninen (2001, 109) ovat jaotelleet osaamisen tasot kuuteen osaan, 0 – 6: 0) ei osaa, ei tunne asiaa, 1) aloittelija osaa kertoa, mistä asiassa on kyse ja tuntee peruskäsitteet, 2) noviisi osaa perusteet ja ohjauksen alla pystyy tekemään, 3) ammattilainen osaa tehdä ja hyödyntää osaamistaan työssään, 4) asiantuntija osaa syvällisesti, osaa opettaa osaamistaan muille ja osaa neuvoa ammattilaisia ja 5) alansa huippu on valtakunnallisesti tunnettu osaaja.

Asta Laurilan (2012) opinnäytetyössä ”Osastonhoitajien osaamisen kartoitus ja kehittämissuunnitelma Itä-Suomen laboratoriokeskuksen liikelaitoskuntayhtymässä” on laadittu osaamiskartoitusmittaristo, joka oli osa laajempaa opinnäytetyöhön liittyvää kyselyä. Laurila (2012, liite 6) on määritellyt osaamiskartoituskyselyyn mittariston, jossa kuvailee kartoitukseen liittyviä osaamistasoja.

Edellä esiteltyjen ammattiosaamisen mallit ovat sisällöltään samantyyppisiä. Näistä malleista mukaillen on työstetty Honkalampi-säätiön vastaavien ohjaajien ja ohjaajien osaamiskartan ydinosaamisten arvioinnin tasot (liite 7).

Kehittämisprosessissa tuotetussa osaamiskartassa ammatillisen yleisosaamisen alla pyritään kartoittamaan työntekijän erityisosaamista, joka voi olla jokaisella työntekijällä hyvinkin erilainen riippuen hänen mielenkiinnon kohteistaan. Ranki (1999) on yhdistellyt osaamisia nelikentän avulla, jossa osaamisia pyritään arvioimaan osaamisen tärkeyden mukaan suhteessa työntekijän suorittamaan työhön. Erityisosaamisten kohdalla palvelukotityössä on arvioitava juuri sen hyödynnettävyyttä suhteessa perustehtävään ja asiakkaiden toiveisiin ja tarpeisiin. Työntekijän taidot ja tiedot saadaan yleensä hyödynnettyä parhaalla mahdollisella tavalla silloin, kun hänen asenteensa on myönteinen suhteessa

organisaatioon (Viitala 2005, 160). Osaamisia kartoitettaessa on siis aina syytä pohtia yhdessä työntekijän kanssa hänen osaamispanostaan suhteessa työyksikköön.

## 6.2 Osaamisen johtaminen vaatii yhtenäistä mallia organisaatiossa ja yksiköissä

Toiseen kehittämistehtävään eli siihen, mitä osaamisen johtaminen palvelukodeissa onnistuakseen vaatii, haettiin kehittämisprosessin aikana vastauksia fokusryhmähaastattelulla sekä ryhmätyöskentelyllä. Näiden menetelmien tuotoksia on esitelty seuraavissa alaluvussa.

Haastatteluaineisto litteroitiin ja analysoitiin sisällönanalyysilla. Aineistosta nousi sisällönanalyysilla kuusi eri pääluokkaa, joiden voidaan katsoa luovan pohjan onnistuneelle osaamisen johtamiselle palvelukodeilla. **Johto ja esimiehet mahdollistavat ja toteuttavat osaamisen johtamista organisaatiossa.** Aineistosta nousi esille osaamisen johtaminen läpi koko organisaation. Henkilöstön tiedossa pitäisi olla, kuka vastaa yksikön kehittämisestä. Kehittämisestä vastaavan henkilön pitäisi puolestaan olla tietoinen palvelukotien toiminnan sisällöistä, mikä mahdollistaa osaamisen kartoittamisen ja kehittämisen. Osaamistarpeet nousisivat tällöin esille henkilöstöltä, jolloin ne olisi mahdollista linkittää paremmin organisaation tarpeisiin ja molemminpuolinen sitoutuminen osaamisen kehittämiseen vahvistuisi. Organisaation ylin johto mahdollistaa osaamisen johtamisen, kartoittamisen ja kehittämisen. Yksiköiden lähiesimiehet nähdään myös tärkeässä roolissa osaamisen johtamisessa.

Kenen vastuulla se kehittäminen on, että kehitetäänkö vaan kehittämisen takia? (H2)

Pitäisihän sen johdonkin olla tietyllä tavalla lähellä niinku sitä palvelukotia, että olisi tietoinen siitä arjesta palvelukodilla. (H3)

Johto on mahdollistaja osaamisen johtamisessa, ensinnäkin kouluuksilla ja mahdollisimman paljon avoimuutta kaikessa. (H4)

Avoimuus lähiesimiestyössä ja kaikessa, että saavuttaa luottamuksen ja sitouttaa kaikki ihmiset siihen. (H4)

Siihen kokonaisnäkemykseen, että sulla on se tieto, mitä kukakin työntekijä osaa tehdä, mikä on sellainen vastuualue, josta tykkää, niin sillä lailla pystyt johtamaan työntekijöitä kokonaisuutena. (H4)

Osaamisen johtaminen on osa strategian johtamista eli yrityksen viemistä kohti organisaation asettamia tavoitteita ja visioita. Haastateltavat näkivät osaamisen johtamisen kytkeytyvän tiiviisti **yrityksen strategiaan ja sen yhdenmukaiseen jalkauttamiseen läpi koko organisaation**. Koko säätiön strategia pitäisi tuoda yksikötasolle asti. Sen pitäisi olla kaikkien tiedossa ja konkreettisena osana uusien työntekijöiden perehdytyksessä. Edellisen strategiakauden (2010–2014) tavoitteet purettiin pienemmiksi osiksi johtotiimissä ensin koko toimialan näkökulmasta, minkä jälkeen jokainen palvelukoti purki konkreettisesti omassa yksikössään auki sen, miten toimialan tavoitteet toteutuvat ja näkyvät käytännön työssä asukkaiden kanssa toimiessa. Samanlainen prosessi toteutettiin myös säätiön arvojen kohdalla. Jokaisessa yksikössä pohdittiin, kuinka arvot näkyvät jokapäiväisessä työssä asukkaiden ohjaamisessa ja työntekijän toiminnassa yleensä. Arvojen tulisi näkyä koko organisaation toiminnassa. Strategisen johtamisen tulisi olla mahdollisimman osallistavaa niin, että jokainen organisaation työntekijä olisi tietoinen oman organisaationsa strategiasta ja sen vaikutuksista osaamisen johtamisessa.

Strategia on tuotu sinne henkilöstön tasolle asti, eliä kun se on siellä kaikkien tiedossa ja kaikkien nähtävillä (H6)

Strategiaa pitäisi käydä läpi yhdessä useammin kuin vain sen keran. Miten siellä yksiköissä muistuteltaisiin ja käytäisiin läpi, että mitä se tässä meillä tarkoittaa. (H3)

Arvot on aika kaukana työntekijästä, jos niitä ei käydä yhdessä läpi ja keskustella niistä yhdessä. (H4)

Samat arvot olisi samanlaisesti läsnä kaikissa palvelukodeissa. (H5)

Kehittäminen nähtiin tärkeänä osana uusiutuvan organisaation toimintatapaa ja osaamisen johtamista. Erityisesti aineistossa korostui se, että **kehittämisen täytyy kulkea läpi koko organisaation ja sen täytyy olla tavoitteellista**. Yhteiskunnan muuttuva tilanne ja kuntien taloudellisen tilanteen jatkuva kiristyminen pakottavat kaikkien palveluntuottajien tehostamaan omaa toimintaansa, mutta säilyttämään samalla toiminnan laadun asiakaslähtöisenä. Koettiin, että

vuosien aikana toimintaa on kehitetty paljon ja osaamista hankittu lisää. Kehittämistä ei pitäisi tehdä vain kehittämisen takia. Osaamisen johtamisen koettiin liittyvän myös organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin ja tärkeänä pidettiin sitä, että työntekijät saavat olla mukana muutoksissa ja saavat niistä tietoa. Työntekijän hyvinvointia lisää tunne, että he voivat vaikuttaa omaan työhönsä. Työntekijöiden tulisi saada olla mukana kehittämisessä niin, että kehittämisideoita tuotaisiin henkilöstölle ja heiltä niitä myös systemaattisesti kerättäisiin. Innovaatioryhmässä olisi hyvä olla mukana työntekijöitä myös ”ruohonjuuritasolta”. Yleensäkin tiedotusstrategian pitäisi olla selkeä: kuka tiedottaa, mitä tiedottaa ja milloin tiedottaa. Organisaation toiminnanhallintajärjestelmää pidettiin yhtenä hyvänä välineenä osaamisen johtamisessa. Yksiköiden laatukokoukset ovat vaikuttamisen paikkoja ja aloitteiden avulla palvelukotityötä on mahdollista kehittää. Toiminnanhallintajärjestelmän koettiin tuovan myös asumispalveluihin tasalaatuisuutta.

Kehittyä on pakko, jos huomioi tämän yhteiskunnan tilanteen ja muutosten myötä tähän sitä on koko ajan kehityttävä. (H1)

Ajatuksia, mitä tulee esille, niin niitä vois ihan tuua työntekijätasolle tiedoksi, että tämmöistä on mietitty, että kerkee työntekijä tuua siihen sen oman ajatuksen mukaan. (H4)

Henkilöstöltä pitäisi saada niitä kehittämisideoita. (H2)

Laadun pitäisi olla kaikissa yksiköissä tasalaatuisia. (H5)

Aloitteisiin kannustaminen, että ihmiset rupeaisi miettimään sitä omaa työtään, kun siellä tulee niitä hyviä ideoita paljon, niin oikeasti kirjattaisiin niitä ylös. (H5)

**Organisaation avoin ilmapiiri luo pohjan osaamisen johtamiselle.** Yhteisten palaveripäivien koettiin lisäävän osaamista ja mahdollistavan hyvien käytäntöjen jakamisen yksiköiden välillä. Koko henkilöstön yhteiset koulutuspäivät koettiin myös mahdollisuutena avoimen ja oppivan ilmapiirin rakentumiselle. Organisaatiossa, jossa ilmapiiri on avoin, on osaamista ja tietoa helpompi jakaa työntekijöiden kesken. Avoimuus mahdollistaa myös molemminpuolisen luottamuksen syntymisen työntekijöiden ja johdon välille. Luottamuksen saavuttaminen nähtiin tärkeäksi ja sen koettiin olevan yksi elementti työntekijöiden sitoutumisessa omaan työhönsä, mikä on osaamisen johtamisessa ensiarvoisen tärkeää.

Vastaavien ohjaajien aamupäivät on ihan huippuja, kun saadaan istua kolmikon kanssa yhdessä ja miettiä ja pohtia asioita yhdessä, niin onhan se sitä osaamisen johtamista, että sie oot tehny sen asian silleen ja miten sie oot sen tehny. (H5)

Mitä meillä on näitä säätiön yhteisiä henkilöstöpäiviä, niin niissä enemmän yhteistä keskustelua ja asioista puhumine, silloinhan niitä mielipiteitä tulisi esille. (H4)

**Hyvät palautekäytännöt** vahvistuvat organisaatiossa, jossa on avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri. Työntekijät tarvitsevat lähiesimieheltään tukea, kannustamista, ohjaamista ja arviointia omasta toiminnastaan. Positiivisen ja rakentavan palautteen antamisen taitoa toivottiin sekä esimiehiltä että kollegoilta. Jokainen työntekijä haluaa onnistua työssään, joten palautteen avulla omaa toimintaa sekä osaamista on mahdollista kehittää.

Jokainen työntekijä haluaa onnistua työssään. (H6)

**Osaamista täytyy suunnitelmallisesti kartoittaa, johtaa ja kehittää.** Kehityskeskustelut nähtiin tärkeinä välineinä onnistuneen osaamisen johtamisen toteuttamisessa organisaatiossa. Osaamiskartoituksen nähtiin olevan olennainen osa kehityskeskusteluja. Osaamisen kartoittaminen tapahtuu luontevimmin kehityskeskusteluissa, joissa jokaisen työntekijän osaamisalueet kartoitetaan ja niihin pohjautuen yksikölle laaditaan koulutussuunnitelmat. Kehityskeskusteluissa työntekijöiden erityisosaamiset kartoitetaan ja sieltä löytyvät sellaiset osaamiset, joiden hyödyntäminen tukee perustehtävän suorittamista. Työnantaja pystyy tällöin hyödyntämään parhaalla mahdollisella tavalla kaikkien työntekijöiden erityisosaamiset. Osaamista olisi mahdollista hyödyntää eri yksiköiden välillä.

Henkilöstön eri osaamisia voitais varmasti vielä enemmän hyödyntää eri yksiköidenkin välillä, että mitä erityisosaamista kenelläkin on. (H6)

Kehityskeskusteluissa saat tiedon osaamisesta, niin sitä mukaa pystyy järjestämään koulutuksia työntekijöille. Johtamaan heidän osaamistaan ja luotsaamaan siihen suuntaan, mihin työntekijät itsekin haluavat. (H4)

Onko se osaaminen nyt riittävästi näkyvillä, just sitä erityisosaamista, mitä meillä on. (H6)

Fokusryhmähaastattelussa oli myös tulokselliseen ja taloudelliseen toimintaan liittyviä kysymyksiä. Osaamiskartta antoi vastaukset siihen kehittämistehtävään,

jossa pyrittiin selvittämään osaamista, jota tarvitaan tulevaisuudessa, jotta toiminta olisi tuloksellista sekä tavoitteellista. Näin ollen haastatteluaineistosta analysoitiin se osuus, joka antoi vastauksia suhteessa onnistuneen osaamisen johtamisen edellytyksiin. Käsitteenä osaamisen johtamisen vaatimukset on vaikea, eikä fokusryhmähaastattelusta välttämättä saatu tätä kehittämistehtävää ajatellen riittävästi vastauksia. Tästä syystä viimeisellä tapaamiskerralla toteutettiin vielä palvelukotien onnistuneeseen osaamisen johtamiseen liittyen ryhmätyöskentely. Ryhmätyöskentelyllä oli tarkoitus tuottaa fokusryhmähaastattelua täydentävää aineistoa.

Ryhmätyön tuotoksista nousi teemoittelulla useita asioita, jotka nähtiin merkittäviksi asioiksi onnistuneen osaamisen johtamisen toteuttamisessa organisaatiossa. Ryhmä pohti kahta kysymystä, joilla molemmilla tavoiteltiin vastauksia siihen, mitä osaamisen johtaminen palvelukodeilla vaatii, jotta se onnistuisi ja toteutuisi mahdollisimman hyvin.

**Selkeät toimenkuvat ja perustehtävän tunteminen sekä yhteinen ymmärrys perustehtävästä** nähtiin perustana onnistuneelle osaamisen johtamiselle. Jos toimenkuvat eivät ole selkeät, ei ole mahdollista kartoittaa sitä, mitä kenenkin työntekijän pitäisi omassa työssään hallita. Kun edellä mainitut asiat ovat kunnossa, **osaamista tulee systemaattisesti kartoittaa, tunnistaa henkilöstön kehittämistarpeet ja löytää keinot tarvittavan osaamisen kehittämiseen.**

Osaamisen kartoittaminen edellyttää **esimieheltä hyviä johtamisen taitoja** ja sekä esimieheltä että työntekijältä **hyviä vuorovaikutustaitoja. Itsensä johtamisen taitoa** pidettiin myös erittäin tärkeänä tekijänä onnistuneelle osaamisen johtamiselle. Se nähtiin lähtökohtana kaikelle johtamiselle, myös osaamisen johtamiselle. Jos osaat johtaa itseäsi, pystyt johtamaan myös muita ihmisiä. Esimerkillä johtamisen taito korostui ja osaamisen johtamiseen katsottiin kuuluvan tiiviisti oman työn organisointi ja kokonaisuuksien hallinta. Itsensä johtamiseen liittyi myös taito **itsereflektioon.**

**Positiivisen ja rakentavan palautteen antaminen** nähtiin pohjana toimivalle osaamisen johtamiselle ja organisaation toimiva palautejärjestelmä kytkeytyi

myös kiinteästi **hyvään ilmapiiriin** yksikössä sekä koko organisaatiossa. Onnistunut osaamisen johtaminen nähtiin linkittyvän kiinteästi laajempiin kokonaisuuksiin, sillä merkittävänä koettiin se, että oma ja yksikön toiminta pystytään näkemään osana koko organisaation, mutta myös osana koko sosiaali- ja terveysalan toimintakenttää.

## 7 Pohdinta

### 7.1 Tuotosten tarkastelua

Osaamiskarttaan on koottu vastaavien ohjaajien ja ohjaajien ydinosaamiset, jotka ovat edellytyksenä sille, millaista osaamista palvelukodeilla tulee olla tulevaisuudessa, jotta toiminta olisi mahdollisimman tuloksellista ja tavoitteellista. Asiantuntijan on pystyttävä hallitsemaan ammatillisten taitojen ja tietojen lisäksi suuri määrä yleisiä työelämään liittyviä taitoja, jotta monialainen työskentely eri verkostoissa on mahdollista (Arola & Suhonen 2014, 17). Osaamisvaateiden ja -tarpeiden on nähty lisääntyvän myös palvelukotityössä jatkuvasti viime aikoina. Kehittämisprosessissa tämä todentui ydinosaamisten kartoittamisen yhteydessä. Tästäkin syystä niiden kartoittaminen ja niistä yhteisen ymmärryksen muodostaminen oli merkittävää. Vasta toisten työntekijöiden työtapoihin perehtyminen ja uusien työtapojen kokeileminen auttavat organisaatiota ja työyhteisöä oppimaan (Juuti 2010, 143).

Osaamiskartta antoi vastaukset siihen, mitä osaamista palvelukodeilla tulee olla tulevaisuudessa. Fokusryhmähaastattelussa oli myös kysymyksiä, jotka liittyivät palvelukodeilla vaadittavaan osaamiseen, mutta niitä ei analysoitu enää erikseen litteroidusta haastatteluaineistosta. Aineistoa analysoitaessa ja pilkottaessa etsittiin vastauksia siihen, mitä osaamisen johtaminen vaatii onnistuakseen organisaatiossa. Organisaatiossa tarvittava ja olemassa oleva osaaminen sekä sen johtaminen kokonaisuutena kytkeytyvät pitkälti yhteen. Näin ollen koko

haastatteluaineistosta nousi sitä analysoitaessa vastauksia siihen, mitä osaamisen johtaminen vaatii onnistuakseen palvelukodeilla.

Tämän opinnäytetyön tuotoksissa nousi yhtenä tekijänä onnistuneessa osaamisen johtamisessa organisaation avoin ilmapiiri. Sen koettiin luovan pohjan hyvien palautekäytäntöjen ohella osaamisen johtamiselle. Voidakseen toimia tuloksellisesti ryhmä tarvitsee palautetta toiminnastaan, jolloin työntekijöiden kyvyt ja motivaatio saadaan näkyväksi (Juuti 2010, 138). Jos työntekijä saa positiivista sekä rakentavaa palautetta perustehtävänsä hoitamisesta, on hänellä mahdollisuus kehittää osaamistaan jatkuvasti käytännön työssä. Tänä päivänä aivan liian monessa työyhteisössä työntekijät pelkäävät kysymistä ja kyseenalaistamista, koska eivät ole varmoja, ymmärretäänkö heidät oikein (Wink 2010, 58). Avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri koko organisaatiossa sekä työyhteisöissä mahdollistaa osaamisen kartoittamisen, johtamisen ja kehittämisen.

Strategia viitoittaa sen, mitä organisaatiossa tulisi tehdä tulevaisuudessa ja nykyhetki näyttää sen, kuinka siellä toimitaan tällä hetkellä. Johtamisen ydin voidaan sanoa olevan se, että tunnustetaan tämän hetkinen tilanne ja tunnustetaan, mitä pitäisi tehdä. Strategian perustana on organisaation nykyinen osaaminen. Organisaation arvot kertovat sen, mihin arkitoiminta perustuu ja toiminta-ajatus sen, miksi organisaatio on olemassa. Ydinosaamiset kuvaavat olemassa olevaa ja kehittymisen kannalta oleellista osaamista. (Tuomi & Sumkin 2012, 58.) Tämän opinnäytetyön aihe oli organisaation toiminnan kannalta merkittävä, sillä jokaisessa organisaatiossa tulisi konkretisoida strategia. Tässä kehittämisprosessissa luotiin ydinosaamiset palvelukotityöhön ja oli tärkeää aloittaa tämä kehittämistyöskentely strategian, vision, toiminta-ajatuksen ja arvojen konkretisoinnilla arjen työhön.

Strategisessa osaamisen kehittämisessä on pidettävä koko ajan yllä kehitystä niin, että henkilöstön osaamisperusta vastaa tuotteiden ja palvelujen kehittymistä. Tämän hetken palveluihin liittyvän osaamisen tulisi olla laajasti koko organisaation hallinnassa. Jos osaamisvaje on liian suuri, syntyy helposti virheitä sekä lisäkustannuksia ja laadun heikentymistä. Osaamisen kehittämisen malli tulisi olla kunnossa, jolloin strategian jalkauttaminen onnistuu mahdollisimman suju-



vasti. Organisaation osaaminen joko tukee tai ei tue yrityksen strategisten valintojen toteutumista. (Kesti 2010, 151–153.)

Haastatteluaineistosta nousi yhdeksi osaamisen johtamisen onnistumisen tekijäksi sen linkittäminen strategiaan ja strategian jalkauttaminen yhdenmukaisesti läpi koko organisaation. Strategian lisäksi myös toiminnan kehittäminen yleensä nähtiin tärkeänä osana osaamisen johtamisessa. Erityisesti kehittämisen tavoitteellisuus sekä pitkäjänteisyys ovat merkittäviä tekijöitä onnistuneen osaamisen johtamisessa. Yrityksen liiketoiminnan strategiaan suunnitelmiin ja toimenpiteisiin pitäisi aina kuulua oleellisena osana organisaation ja henkilöstön osaamisen sekä kokemusten mahdollisimman laaja-alainen sekä aktiivinen hyödyntäminen. Hyödyntämällä ja kohdentamalla osaamista organisaatiossa oikein, voidaan strategisia suunnitelmia toteuttaa tavoitteiden mukaisesti ja saavuttaa näin kilpailuetua markkinoilla. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 33–35.) Jokaisen organisaation työntekijän tulisi tietää yrityksen strategia ja ymmärtää oma perustehtävänsä ja yksikkönsä toiminta suhteessa siihen. Tulevan strategian vuosille 2015–2020 jalkauttamiseen Honkalampi-säätiössä tulisi panostaa niin, että se pyritäisiin tekemään kaikissa yksiköissä mahdollisimman konkreettisesti ja yhteisten periaatteiden mukaisesti.

Tuotoksissa nousi merkittäväksi tekijäksi myös osaamisen johtamisessa johdon ja esimiesten rooli. He mahdollistavat ja toteuttavat osaamisen johtamista organisaatiossa. Organisaation yhden alakulttuurin muodostaa siellä vallitseva johtamiskulttuuri, jolla tarkoitetaan johtajien vakiintunutta tapaa käyttäytyä, johtamisen toimintamalleja sekä käytäntöjä. Johtamistehtävän luonne ja sisältö ovat organisaation rakenteellisia ratkaisuja ja ne vaikuttavat esimiehen mahdollisuuksiin toteuttaa omaa johtamistaan. (Viitala 2007, 271.) Honkalampi-säätiön olisi hyvä jossakin vaiheessa pyrkiä luomaan yhtenäinen malli osaamisen johtamiselle ja kartoittamiselle koko organisaatiossa. Tarve osaamisen kartoittamiselle ja kehittämiselle on tunnistettu, mutta sen yhdenmukaistaminen koko organisaatiossa vaatii suuren työpanoksen.

Kaiken johtamistoiminnan ja tehokkaan työskentelemisen perusta on itsensä johtaminen, jolla tarkoitetaan kykyä mukauttaa omaa toimintaansa yhteistyön asettamiin vaatimuksiin. Itsensä johtaminen rakentuu itsetuntemukselle ja se pi-

tää sisällään kyvyn huolehtia omasta työkyvystään, jaksamisestaan ja motivaatiostaan sekä omasta osaamisestaan ja jatkuvasta kehittymisestä. (Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012, 210.) Onnistunut osaamisen johtamisen kokonaisuus palvelukodeilla vaatii koko henkilöstöltä taitoa itsensä johtamiseen. Itsetunte-  
mustaan voi kehittää myös dialogin avulla, kun oppii refleктоimaan omia asen-  
teitaan, ennakoluulojaan sekä tulkintojaan avoimesti yhdessä muiden työnteki-  
joiden kanssa (Wink 2010, 57).

Johtajien henkilökohtaiset ominaisuudet ja valmiudet ovat osaamisen johtami-  
sessa ratkaisevassa asemassa. Johtajan täytyy mahdollistaa reflektio suhtees-  
sa oppimiselle, jotta työhön liittyviä asioita pohditaan dialogisesti työryhmissä,  
kehityskeskusteluissa sekä työnohjauksissa. Esimiestyössä osaamisen johta-  
minen voidaan nähdä ulottuvuuksina, jotka kuvastavat esimiehen taitoja sekä  
kykyä toimia omassa yksikössään esimerkkinä, osoittaa oppimisen ja kehittämi-  
sen suuntaa sekä luoda oppimista tukevaa ilmapiiriä ja tukea työntekijöiden op-  
pimista. (Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012, 156–157.) Johtajien ja esimiesten  
asenne osaamiskartan käyttöönottamiselle on merkittävä.

Esimiehellä on tärkeä rooli oppimisprosessin tukijana. Hän selkiyttää suunnan  
osaamisen kehittämiselle sekä luo pohjaa oppimista edistävän ilmapiirin kehit-  
tämiseksi (Viitala 2007, 273). Osaamiskartan käyttöönottamisessa olisi tärkeää  
jokaisen esimiehen tunnistaa oma roolinsa ilmapiirin syntymisessä. Osaamisen  
johtamisen kehittäminen organisaatiossa vaatii tietoista toiminnan kehittämistä  
sekä opittujen toimintamallien ja rakenteiden muuttamista. Osaamista kehitettä-  
essä on otettava huomioon ihmisten erilaiset tavat toimia uusissa tilanteissa se-  
kä aika, mikä tarvitaan uusien asioiden oppimiseen ja omaksumiseen. (Tuomi &  
Sumkin 2012, 52.) Osaamisen johtamisen kehittäminen organisaatiossa on pit-  
käkestoista työtä. Siihen syventyminen vaatii paljon panostamista tämän hetken  
muuttuvassa toimintaympäristössä.

Tämän opinnäytetyön kehittämisprosessissa oli osaamista kartoittamassa oman  
yksikkönsä esimiehet. Kaikki prosessiin osallistuneet olivat oman työnsä asian-  
tuntijoita. Osaamisen kartoittamisen merkitys tunnistettiin ja näin ollen osaamis-  
kartan käyttöönottaminen ja sen hyödyntäminen tulevaisuudessa on mahdollis-  
ta. Kehittämisprosessin aikana havaittiin, että prosessi tuottaa samalla myös

ohjaajien ydinosaamisia. Myös ohjaajien mukana oleminen oman osaamiskarttansa laadinnassa olisi ollut hyvä asia, sillä se olisi saattanut tuoda osaamiskarttaan uudenlaista näkemystä. Nyt ohjaajien mielipiteet tulevat esille osaamiskarttaa käytettäessä ja juurruttaessa sitä käytäntöön. Näitä ohjaajien mielipiteitä olisi tärkeä nostaa jatkossa esille sekä kehittää osaamiskarttaa ja mittaristoa tarvittaessa niiden mukaisesti.

Osaamiskartoituksia laadittaessa voidaan käyttää hyvin erilaisia lomakepohjia sen mukaan, millainen organisaation tehtävä-alue, tavoitteet sekä osaamisen tarve on. Lomakepohjien avulla on mahdollista kehittää organisaation omiin tarpeisiin perustuva kokonaisuus. Osaamiskartoituksia tehtäessä on hyvä kuitenkin aina muistaa huomioida henkilökunnan suhtautuminen asiaan. Heidän tulisi ymmärtää osaamiskartoituksen merkityksestä myös yksilön kehittämisen näkökulmasta rakentavasti sekä positiivisesti. Tällöin henkilökunta on motivoituneempi osallistumaan osaamiskartoituksen laatimiseen. (Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012, 151–153.)

Vastaavat ohjaajat tuottivat tässä kehittämisprosessissa osaamiskartan, mutta mittaristo jäi opinnäytetyön tekijän laadittavaksi yhteisen keskustelun pohjalta. Ryhmän jäsenet olivat nähneet joitakin käytössä olevia mittaristoja ja keskustelimme niiden käyttökelpoisuudesta viimeisellä ryhmän tapaamiskerralla. Tässä opinnäytetyössä tuotetun osaamiskartan mittaristo on luotu tutustuen kirjallisuuteen ja vertaillen jo olemassa olevia malleja. Honkalampi-säätiön palvelujohtaja tutustui myös osaamiskarttaan ja –mittaristoon. Mittariston käyttökelpoisuus sekä kehittämisen tarpeet selviävät vasta sen jälkeen, kun sitä on konkreettisesti käytetty kehityskeskusteluissa osaamisen arvioinnissa.

Kehittämistoiminnassa tavoitellaan yleensä aina konkreettista muutosta ja kehittämisen kohteet nousevat käytännön toiminnasta ja niiden ratkaisussa pyritään käyttökelpoisuuteen (Toikko 2009, 4–6). Vastaavien ohjaajien ja palvelukotivastaavan kehittämisprosessissa tuottama tieto ydinosaamisista oli heillä jo olemassa olevaa tietoa, joka on syntynyt työkokemuksen ja arkitiedon kautta. Tämä heidän tieto on muotoutunut vähitellen hiljaiseksi tiedoksi ja osaamisen kartoittamisella se tehtiin näkyväksi.

Ydinosaamisten määrittely olisi tärkeää toteuttaa kaikilla organisaation eri tasoilla (Tuomi & Sumkin 2012, 85). Tässä opinnäytetyössä kartoitimme asumisen toimialan, palvelukotien ohjaajien sekä vastaavien ohjaajien, ydinosaamiset. Kun ydinosaamiset on määritetty, on osaamisen johtaminen helpompi linkittää osaksi koko organisaation strategiaa sekä strategista johtamista. Henkilöstön olemassa olevat osaamiset on helpompi tunnistaa ja arvioida suhteessa ydinosaamisiin. (Tuomi & Sumkin 2012, 85.) Osaamiskartta on mahdollista ottaa käyttöön heti kehityskeskustelujen yhteydessä palvelukodeilla. Osaamisen arviointiin luodun mittariston käyttöönottoaminen konkretisoituu samalla ja näiden käyttökokemusten perusteella sitä on mahdollista kehittää edelleen toimivammaksi tarpeen niin vaatiessa.

Vastaavat ohjaajat olivat itse laatimassa ydinosaamisiaan ja osaamiskarttaa. Ryhmä saavutti yhteisen ymmärryksen näiden sisällön suhteen. Nyt jokainen vastaava ohjaaja ja ohjaaja pystyvät arvioimaan omaa osaamistaan ja mahdollisia kehittymisen tarpeitaan omissa kehityskeskusteluissaan oman lähiesimiehensä kanssa. Näiden pohjalta on mahdollista laatia sekä yksilöä että organisaatiota palveleva koulutussuunnitelma. Organisaation menestys perustuu niiden henkilöiden työskentelyyn, jotka hallitsevat organisaation, toimialan ja yksikön toiminnassa vaadittavia ydinosaamisia ja jotka tekevät työnsä tuloksellisesti (Tuomi & Sumkin 2012, 61).

Vastaavien ohjaajien yhteinen keskustelu ryhmätapaamisissa mahdollisti heille voimistumisen. Voimistuminen perustuu työntekijän mahdollisuuteen kokea vastuuta omista teoistaan. Näin heistä tulee oman työnsä omistajia. Tämä tarkoittaa sitä, että kun työntekijä tuntee tehtävän kuuluvan hänelle, hän nauttii työnteosta ja toimii työssään oma-aloitteisesti. Voimistuminen nähdään psykologisenä tunteena, mutta konkreettisesti realistina mahdollisuuksina vaikuttaa työmenetelmiin, työjärjestykseen ja vastuun määrään. Johtamisella voidaan luoda mahdollisuuksia työntekijöiden voimistumiseen. Voimistuminen lähtee aina ihmisestä itsestään ja se on sekä sosiaalinen että henkilökohtainen prosessi. Voimistuminen on yhteydessä ihmisen hyvinvointiin ja sitä voidaan tukea hyvillä henkilöstötoiminnoilla. (Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012, 234.)

Esimiehen osallistuminen yksilötason osaamisen arviointiin on tärkeää, sillä esimies on riittävän lähellä työn sisältöä, jolloin hän voi tukea yksilötason tehtävien edellyttävän osaamisen kehittymistä (Viitala 2005, 161). Usein myös työntekijöiden voimistuminen toteutuu paremmin matalissa organisaatioissa, joissa esimies on lähempänä suorittavaa tasoa ja usein myös itse toteuttamassa operatiivista työtä (Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012, 234). Käytännössä kaikkien organisaation henkilöstövoimavarojen johtaminen toteutuu esimiesten kautta. Mitä lähemmäksi operatiivista toimintaa yrityksessä mennään, sitä enemmän esimiehellä korostuu toiminnan tekniseen suorittamiseen liittyvät asiantuntijan ja kehittäjän roolit. (Viitala 2007, 267–269.) Työntekijöiden osaamisen kehittäminen ja sen suuntaaminen työtehtävien vaatimalla tavalla sekä erityisosaamisten tehokas hyödyntäminen ovat juuri operatiivista, eli toiminnallisen osaamisen johtamista (Niiranen ym. 2010, 94).

Haastatteluaineistosta ja ryhmätyöskentelyn tuotoksista nousi onnistuneen osaamisen johtamisen tekijäksi myös suunnitelmallisuus. Haastateltavat kokivat, että osaamista täytyisi kartoittaa ja kehittää asumisen toimialalla systemaattisesti. Organisaatiossa tulisi olla yhtenäinen tapa kartoittaa osaamista sekä toimenpiteistä, joilla osaamista kehitetään ja kohdennetaan oikein. Tämän opinäytetyön tuottama osaamiskartta voi olla pohjana osaamisen kartoittamisessa. Henkilöstön osaamisen arviointi ja kehittäminen ovat sekä yrityksen että yksilön kannalta merkittävää ja oikeudenmukaista johtamista, koska arvioinnissa käytettävät kriteerit voidaan määrittää ja käyttää kehityskeskusteluissa sekä osaamisen kehittämisessä hyödyksi. Organisaatiot pyrkivät pitkällä tähtäimellä varmistamaan tarvittavan osaamisen ja avainhenkilöiden saatavuuden arvioimalla nykyhetken työntekijöiden osaamista ja kokemusta. (Lankinen, Miettinen & Sipilä 2004, 60–61.)

Sosiaali- ja terveysalalla on menossa tällä hetkellä suuret muutokset sote-alueiden yhdistymisessä ja yhteisten toimintalinjausten rakentamisessa. Uusia lakeja on tulossa kehitysvammahuoltoon, joiden käytäntöön vieminen vaatii osaamista. Resurssien kohdentaminen kuntien tiukentuvassa taloustilanteessa on haasteellista. Honkalampi-säätiö on mukana asumispalveluiden kiristyvässä kilpailussa, sillä Pohjois-Karjalaan on tullut uusia kilpailijoita tuottamaan ympäri-

vuorokautista asumispalvelua kehitysvammaisille. Henkilöstömenoissa on pyritävä saamaan säästöjä ja tällä hetkellä toiminnan kehittämiseen suunnattuja menoja mietitään todella tarkasti.

Osaamisen johtamista tarvitaan sosiaali- ja terveysalalla erityisesti tämän hetken muuttuvassa toimintaympäristössä. Sosiaaliala on erityisesti tietointensiivinen toimiala, jossa työntekijöiden osaamisella, jatkuvalla oppimisella ja oikeilla tehtäviin sijoittamisilla on merkittävä vaikutus toiminnan osaamisen kannalta. (Niiranen ym. 2010, 97.) Erityisesti tämän päivän muuttuva toimintaympäristö työelämässä haastaa esimiesten ja johtajien taidot ja tästä syystä johtajuuden pitäisi olla hyvää ja keskustelevaa suomalaisissa organisaatioissa ja työyhteisöissä (Wink 2010, 64). Jotta työntekijä voi onnistua työssään, on hänen tiedettävä, mitä häneltä ja työyhteisöltä odotetaan. Työyhteisön on mahdollista olla tuloksellinen silloin, kun siellä kaikki ovat tietoisia perustehtävästään. Osaamisen johtaminen linkittyy vahvasti työyhteisön ja organisaation hyvinvointiin. (Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012, 239.)

Asiakkaan hyvä hoito ja huolenpito ovat sosiaali- ja terveysalalla työn perustehtävä ja niiden toteutuminen vaatii työyhteisössä jokaisen sitoutumisen yhteisiin päätöksiin, arvoihin sekä periaatteisiin. Yksilöllinen toimiminen asiakkaan kanssa edellyttää työntekijältä perustehtävän tuntemista sekä itsensä johtamisen taitoa. (Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012, 210.) Asiakkaiden odotusten tunnistaminen ja vertaaminen siihen, millaista palvelua hänelle tarjotaan, on tärkeää osaamisen kehittämistarpeiden tunnistamisessa. Asiakkaat kohdataan arjessa ja näin ollen lähes kaikki arkityön hetket liittyvät jossain muodossa asiakkaaseen. (Tuomi & Sumkin 2012, 59.) Ydinosaamisten kartoittaminen ja yhteinen ymmärrys palvelukodeilla vaadittavasta osaamisesta sekä toimintaa ohjaavista arvoista luo pohjan asumispalveluiden perustehtävälle eli kehitysvammaisten asukkaiden yksilölliselle asumiselle ja elämälle.

Organisaation tavoitteiden selkeys tässä hetkessä ja tulevaisuudessa ovat merkittäviä tekijöitä myös työhyvinvoinnin kannalta. Se vähentää työntekijöillä epävarmuutta sen suhteen, tekevätkö he oikeita asioita ja ovatko etenemässä oikeaan suuntaan. Tällöin yksittäinen työntekijä kykenee paremmin hahmottamaan

oman roolinsa ja osaamisensa suhteessa laajempaan strategiseen kokonaisuuteen. (Niiranen ym. 2010, 95)

Henkilöstösuunnittelu liittyy tiiviisti strategiseen osaamisen johtamiseen. Organisaation toiminnan kannalta on tärkeää huolehtia henkilöstön oikeasta määrästä ja laadusta sekä pyrkiä ennakoimaan osaamistarpeita. Onnistuneessa strategisessa osaamisen johtamisessa tarvitaan tietoa henkilöstöresursseista ja osaamisen tasoista. Henkilöstösuunnittelussa huomioidaan henkilöstön rekrytointi- ja vähentämistarpeet, sijais- ja seuraajasuunnitelmat, työkierrot sekä työntekijöiden kehittämis- ja urasuunnitelmat. (Niiranen ym. 2010, 96.)

Osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen ovat tärkeitä toimenpiteitä, jotta kehittämisen painopistealueet saadaan kartoitettua. Täytyykö osaamista vahvistaa, jotta toimintaa saadaan kehitettyä oikeaan suuntaan ja onko vaadittavaa osaamista jo omassa organisaatiossa vai täytyykö osaamista hankkia ulkopuolelta tai sidosryhmiltä. (Tuomi & Sumkin 2012, 59.)

Parhaimmillaan tämän kehittämisprosessin tuottama osaamiskartta voi olla antamassa suuntaa koko organisaation mallille osaamisen johtamiseen. Kun tämä osaamiskartta otetaan käyttöön palvelukodeilla, olisi hyvä koota sen käyttämisestä kokemuksia ja miettiä toimintatapaa, kuinka työntekijöiden erityisosaamisista, jotka nousevat esille, saadaan hyödynnettyä paremmin omassa yksikössä, mutta myös muissa palvelukodeissa. Jo olemassa olevan osaamisen levittäminen ja hyödyntäminen tehostuisi.

Toimintaympäristön tarkastelu kokonaisuudessaan on oleellisen tärkeää, sillä se antaa kuvan siitä, millaisia kilpailijoita markkinoilla toimii nyt ja tulevaisuudessa. Oleellista on saada kartoitettua kilpailijoiden osaamisen kehittämisen suunta. Kilpailijoiden osaamisen tunnistaminen antaa näkemyksen oman osaamisen tasosta suhteessa kilpailijoihin (Tuomi & Sumkin 2012, 58.) Tärkeimmät tekijät, joilla yritys voi pitkällä tähtäimellä menestyä, ovat yrityksen strateginen kyvykkyys ja sen perusteella hankittu kilpailukyky. Nämä rakentuvat pitkälti henkilöstön taitojen, syvän osaamisen sekä monipuolisen kokemuksen varaan. Ammattitaitoinen, sitoutunut ja innostunut henkilökunta palvelee asiakkaita hyvin, toimii itsenäisesti ja tehokkaasti sekä pystyy huomioimaan muuttu-

vat tilanteet ja suhteuttamaan omat toimintatavat niiden mukaisiksi. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 36–37).

## **7.2 Kehittämisprosessin tarkastelua**

Kehittämisprosessin lähtökohtana oli saada tuotettua konkreettinen väline johtamiseen. Prosessissa tuotettiin osaamiskartta palvelukotien vastaaville ohjaajille ja ohjaajille. Osaamiskarttaa varten kartoitettiin ydinosaamiset ja niiden sisällöt. Tämän lisäksi osaamiskartan käyttöä varten laadittiin mittaristo. Mittariston avulla työntekijät voivat arvioida ja reflektoida omaa osaamistaan ja esimiehet arvioida työntekijän osaamista. Yhteistä keskustelua osaamisesta käydään kehityskeskusteluissa, joissa yhdessä määritellään osaamisen kehittämisen tarvetta.

Osaamiskartan lisäksi opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tietoa siitä, mitä onnistunut osaamisen johtaminen vaatii palvelukodeilla. Osaamiskartta on johtamisen väline. On tärkeää pohtia, millainen ympäristö ja mitkä tekijät mahdollistavat sen käyttöönottamisen sekä osaamisen johtamisen toteutumisen organisaatiossa. Tähän liittyvää tietoa olivat tuottamassa organisaatiossa työskentelevät lähiesimiehet. Asioita, jotka mahdollistavat onnistuneen osaamisen johtamisen, saatiin nostettua esille tämän opinnäytetyön toteutuksen myötä. Ne voivat olla kehittämisen ja tarkastelun kohteina, kun organisaatiossa lähdetään osaamisen johtamisen tilaa selvittämään ja kehittämään. Nämä osa-alueet voisivat olla myös sisäisen auditoinnin kohteita jossakin vaiheessa. Tällä hetkellä Honkalampi-säätiössä on jokaisella toimialalla ja yksikössä valtava määrä asiantuntemusta ja osaamista, joita käytetään hyödyksi arkipäivän työskentelyssä. Tämän opinnäytetyön yhtenä merkityksenä voidaan pitää asumisen toimialalla osaamisen tunnistamisen ja konkretisoimisen tärkeyden tunnistamista.

Kehittämisprosessin toteutuminen ryhmätyöskentelynä mahdollistivat vastaavien ohjaajien keskinäiset tapaamiset ja kollektiivisen tuen saamisen omaan työhön. Toimenkuvissa ja toimintatavoissa oli nähtävissä myös erilaisuuksia, mutta niiden arvottaminen ei ollut päätavoitteena kehittämisprosessissa. Tavoitteena



oli löytää yhteiset ydinosamiset vastaavalle ohjaajalle ja ohjaajalle. Jokainen työntekijä on kuitenkin oma persoonansa ja tekee työtä omalla tavallaan. Perustehtävästä ja työn lopputuloksesta on hyvä olla yhteinen näkemys, jotta toiminnan sekä tuotetun palvelun laatu ja asiakastyytyväisyys pysyvät korkeana.

Dialogisuuden oli tavoitteena olla merkittävässä roolissa tämän opinnäytetyön kehittämisprosessin toteuttamisessa. Dialoginen keskustelu oli ryhmätyöskentelyssä menetelmänä koko prosessin ajan. Aidoissa dialogeissa työntekijät pyrkivät kyseenalaistamaan omia ajattelutapojaan ja näkemyksiään. Samalla he kuuntelevat omista poikkeavia näkökulmia ja yrittävät ymmärtää niitä, jolloin syntyy uutta yhteistä ymmärrystä. Tämä uusi, yhteinen ymmärrys voi olla merkittävä tekijä organisaation uudistumisessa ja yhteisöllisyyden tunteen lisääntymisessä. Dialogi on parhaimmillaan yksikön ja organisaation yhteisen toiminnan muoto, ei yksilön tekoja tai reaktioita. Tästä muotoutuu organisaation kollektiivinen ajattelu, joka on vahvempaa kuin yksilöllinen ajattelu. (Wink 2010, 56.)

Vastaavien ohjaajien osaamisen määrittely, kehittämisprosessi, jakaantui vuoden ajanjaksolle ja tapaamiskertoja oli yhteensä neljä. Osaamiskarttoja laadittaessa osallistavat lähestymistavat ovat yleensä hitaampia, mutta yleensä tarkoituksenmukaisempia, koska silloin on käytävä yhteistä keskustelua tulevaisuuden osaamisvaatimuksista. Usein juuri tuo yhteinen keskustelu on tärkeämpää kuin varsinainen lopputulos, sillä ihmisillä on tapana pyrkiä kehittämään itsessään sitä osaamista, jonka mieltävät aidosti tärkeäksi. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 115.)

Tämän opinnäytetyön kehittämisprosessin yhtenä vahvuutena voidaan nähdä vastaavien ohjaajien synnyttämä keskustelu ja yhteinen ymmärrys palvelukodeilla vaadittavasta osaamisesta. Kehittämisprosessi oli ainutlaatuinen mahdollisuus tehdä osaamisen kartoittaminen näin syvällisesti ja pitkällä aikavälillä, sillä muutoin organisaatioissa voi olla hankalaa löytää tänä päivänä työaikaa osaamisen kartoittamiselle niin, että useita asianosaisia on tiiviisti mukana prosessissa. Toisaalta myöskään liian pikkutarkkaan osaamisen hallintaan ja kirjaamiseen ei kannata yrityksissä lähteä, sillä se vie liikaa työaikaa ja lisää mahdollisesti vain byrokratiaa (Kesti 2010, 148–149).

Ydinosaamisten määrittely näin syvällisesti yhdessä toimijoiden kanssa on tämän päivän työelämässä ainutkertaista ja mahdollistui, kun se toteutettiin osana opinnäytetyötä. Kun tällainen prosessi on tehty kerran, pystyy samaa mallia käyttämään uudestaan. Ydinosaamisten kartoittaminen eri ammattiryhmille on mahdollista toteuttaa tämän saman mallin mukaisesti, mutta nopeammalla aikataululla. Tuolloin tapaamiskerrat voisi sijoittaa muutaman kuukauden sisälle.

Tämän opinnäytetyön aihe valikoitui pitkälti tekijän mielenkiinnon mukaan. Tästä syystä tällä opinnäytetyöllä on ollut iso merkitys tekijän omalle oppimiselle ja kehitymiselle. Osaamisen johtamisen kokonaisuus ja merkitys on avautunut kehittämis- ja kirjoittamisprosessin myötä tekijälle. Hänellä on mahdollisuus hyödyntää tuotettua aineistoa jatkossa omassa työssään.

### **7.3 Luotettavuus ja eettisyys**

Työelämälähtöisessä kehittämistoiminnassa näkyvät sekä tieteen tekemiseen että yritysmaailmaan liittyvät eettiset säännöt, jotka voidaan nähdä samoina sääntöinä, joita yhteiskunnassa vallitsee yleensäkin ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Kehittämistyö on aina inhimillistä toimintaa, sillä toimijoina ovat ihmiset. Tästä huolimatta kehittämistoiminnassa työskentelyn tulee olla korkean moraalin mukaista ja rehellistä. Työ täytyy tehdä huolellisesti ja tuotosten tulisi hyödyntää käytäntöä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 48.)

Kehittämisen kohteena olevien ihmisten täytyy tietää, mitä kehittäjä on tekemässä ja mikä on kehittämistoiminnan tavoite. Kohderyhmältä saa usein rehellisiä vastauksia silloin, kun osallistujia ei yksilöidä ja heidän nimettömyytensä taataan. Työyhteisöissä ketään ei pitäisi pakottaa tai joutua suostuttelemaan osallistumaan kehittämistoimintaan. Osallistujien tulisi kokea aihe mielekkääksi, jolloin tulosten luotettavuus kasvaa. Lisäksi on muistettava se, että kaikilla ihmisillä on ennakkokäsityksiä lähes kaikkiin asioita kohtaan ja ne ohjaavat ilmiöiden tulkintaa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 49.)

Tämän opinnäytetyön kehittämisprosessissa vastaavat ohjaajat valikoituvat kohderyhmäksi organisaatiomuutoksen ja heidän suhteellisen uuden toimenkuvan myötä. Osaamisen kartoittaminen nähtiin tärkeänä asiana ja tavoitteena oli kartoittaa eri yksiköissä samaa tehtävää hoitavien työtapoja ja käytäntöjä. Kehittämisprosessin aikana osallistujat sitoutuivat kehittämiseen ja suhtautuivat aiheeseen positiivisesti.

Kehittämisprosessissa tuotettu osaamiskartta ja sen sisältämien ydinosaamisten laadinta aloitettiin osallistujien kanssa konkretisoimalla Honkalampi-säätiön arvot. Arvojen tulee ohjata toimintaa ja organisaation yhteiset ja julkilausutut arvot ovat eettisen palvelun tuottamisen perusta. Eettisen toiminnan perustaan kuuluu se, että kaikki työyhteisön ja organisaation jäsenet sitoutuvat toimimaan yhteisten arvojen mukaisesti ja kaikilla tulee olla mahdollisuus tulla kuulluiksi. Laatu, asiakaslähtöisyys ja kustannustehokkuus ovat Suomessa julkisen palveluntuotannon lähtökohtia. Näihin linkittyvät vahvasti myös sosiaalietiikan perusperiaatteet: vapaus, oikeudenmukaisuus ja hyöty. Lainsäädäntö, arvot ja etiikka ohjaavat sosiaalialan toimintaa. (Niiranen ym. 115–117.) Kehittämisprosessiin osallistuvilla henkilöillä oli jo ammattinsa puolesta heidän omat henkilökohtaiset arvonsa ohjaamassa keskustelua ja tuotosten syntymistä. Henkilökohtaisten arvojen lisäksi organisaatiossa ja osallistujien omissa yksiköissä toimintaa ohjaavat arvot vaikuttivat kehittämisprosessin etenemiseen. Tämän päivän osaamisen ja toiminnan sosiaali- ja terveysalalla on oltava eettisesti tarkasteltuna kestävä.

Eettisille kysymyksille on tyypillistä se, että niihin ei ole olemassa selkeitä ja yksiselitteisiä vastauksia. Etiikka voidaan ymmärtää pääasiallisesti taitona tehdä päätöksiä ja siihen liittyvät kysymykset nousevat esille usein arjen työn ja väittämien kautta. Eettisyydestä voidaan erotella viisi elementtiä, joita tarkastelemalla päätöstä tekevä saa itselleen laajan kuvan valintatilanteissa. Jos opinnäytetyön ja kehittämisprosessin eri vaiheita on tarkasteltu näiden elementtien kautta, voidaan niiden katsoa olevan eettisesti hyväksyttäviä. Nämä viisi elementtiä ovat: 1) eettisten kysymysten tunnistaminen, 2) asianosaisten tunnistaminen, 3) oikeuksien ja velvollisuuksien tunnistaminen, 4) vaihtoehtojen ja niiden tuottamusten tunnistaminen ja 5) tekijän oman aseman huomioon ottami-

nen. (Clarkeburn & Mustajoki 2007, 22–33.) Eettisyyttä on pyritty kuljettamaan mukana näiden elementtien valossa läpi koko kehittämisprosessin.

Luotettavuuden yhtenä merkittävänä tekijänä voidaan pitää uskottavuutta, mikä edellyttää sitä, että tulokset ja analyysi on kirjattu selkeästi. Niiden toteuttaminen vaatii tekijältä kiinnittymistä sekä empiiriseen aineiston että käsitteelliseen ajatteluun. On hyvä käyttää tarkoituksenmukaisesti erilaisia taulukoita ja liitteitä, jotka kuvaavat kehittämisprosessin etenemistä. Suorilla lainauksilla haastatteluteksteistä pyritään varmistamaan tutkimuksen luotettavuus ja antamaan lukijalle mahdollisuus pohtia aineiston keräämisen polkua. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 160.) Kehittäjä on pyrkinyt kuvaamaan mahdollisimman tarkasti kehittämisprosessin etenemisen. Opinnäytetyöprosessin edetessä kehittäjä on pyrkinyt kriittiseen ja monipuoliseen lähdeaineiston tarkasteluun sekä hyödyntämiseen. Erityisesti internet-aineistojen käyttämisessä tiedonhakuun on liitettävä kriittisyys ja vertailevuus. Internet ei muodosta asiasisällöiltään ja käyttötarkoituksiltaan yhtenäistä kokonaisuutta ja virtuaalisessa ympäristössä paikan, todellisuuden, julkisen ja yksityisen väliset rajat muuttuvat helposti häilyväksi (Kuula 2006, 193–195).

Fokusryhmähaastattelu analysoitiin sisällönanalyysillä, joka luetaan laadullisen tutkimuksen menetelmäksi. Laadulliseen tutkimukseen liitetään luotettavuutta arvioitaessa tutkimuksen sisäinen johdonmukaisuus (Tuomi & Sarajärvi 2009, 127). Vastuu hyvän tieteellisen ja kehittämisen käytännön toteuttamisesta sekä toiminnan rehellisyydestä on pitkälti kehittäjällä itsellään (Tuomi & Sarajärvi 2009, 133). Kehittäjän täytyy pystyä tarkastelemaan objektiivisesti tuotoksia ja pyrkiä huomioimaan omien arvojensa, toimintatapojensa, käsitystensä ja asenteidensa vaikutusta kehitettäviin asioihin. Laadullisessa tutkimuksessa myönnetään, että väistämättä kehittäjän oma kehys on mukana toiminnassa, sillä kehittäjä on kehittämistehtävien luoja sekä tuotosten tulkitsija (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136). Sisällönanalyysi perustuu tulkintaan sekä päättelyyn, sillä siinä aineistosta etsitään tutkittavasta ilmiöstä yleiskäsitteitä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 112). Kehittäjä pyrki tekemään tämän opinnäytetyön sisällönanalyysin mahdollisimman luotettavasti pyrkien ymmärtämään osallistujia heidän omasta näkökulmastaan ilman tulkintaa.

## 7.4 Tuotosten juurruttaminen ja levittäminen

Kehittämishankkeissa tuotettujen tulosten juurruttaminen ja levittäminen edellyttää useimmiten omaa erillistä prosessia, sillä useimmiten tulokset täytyy mallintaa, eli tuotteistaa. Selkeä malli edistää kehitetyn asian ymmärtämistä ja toiminnan muuttumista osaksi olemassa olevaa toimintaa. Tuotteistamisen aikana määritellään selkeästi se, mihin tarkoitukseen kehittämisen tuloksena syntynyt tuote on luotu ja millaisia tuloksia sillä tavoitellaan. Uusien käytäntöjen levittäminen ja ylläpitäminen on oma sosiaalinen prosessinsa ja toteutuessaan hyvin, se osallistaa toimijoita samalla lailla kuin itse kehittäminenkin. (Toikko 2009, 62–63.)

Kehittämisprosessissa tuotettu osaamiskartta täytyy ottaa käyttöön palvelukodeilla kehityskeskustelujen yhteydessä ja käyttämisen jälkeen sen sisältöä ja hyödynnettävyyttä voi arvioida sekä tarvittaessa muuttaa. Osaamisen arvioinnin tasojen käytännöllisyys selviää vasta sen jälkeen, kun osaamiskarttaa on oikeasti käytetty ja arviointeja tehty.

Käyttökokemuksia olisi hyvä kerätä systemaattisesti kehityskeskustelujen jälkeen, joissa osaamiskarttaa on käytetty. Työntekijöiden ja esimiesten olisi hyvä arvioida, miten osaamisen etukäteisarviointi onnistui ennen kehityskeskustelua. Tärkeää olisi pohtia myös sitä, vastaavatko nyt laaditut ydinosaamiset vastaavan ohjaajan ja ohjaajan työnkuvaa. Tuotosten juurruttaminen hankaloituu organisaatiossa ja yksikössä yleensä silloin, jos yksikössä on resurssipula ja työaika ei tunnu riittävän perustehtävän suorittamiseen. Juurruttaminen hidastuu, jos kehittämisen tuotos ei sulaudu osaksi käytännön perustyötä ja sitä kautta pysyväksi toimintatavaksi sekä hyväksi käytännöksi. Osaamiskartan käyttöönottamisessa on helpottavana tekijänä tällä hetkellä hyvin ja organisoidusti toimiva kehityskeskustelujärjestelmä palvelukodeilla. Osaamiskartta on mahdollista liittää osaksi jo käytössä olevia kehityskeskusteluja.

Kehittämistyötä jatkettaessa olisi mahdollista selvittää osaamiskartan ja mittariston käytettävyyttä ja sitä, kuinka niistä saatava tieto saadaan vietyä parhaiten

käytäntöön. Osaamiskartoitusten laadinnan jälkeen olisi hyvä miettiä malli, mihin osaamisesta saatu tieto kirjataan organisaatiossa ylös ja kuinka se hyödynnetään niin, että olemassa oleva osaaminen olisi kaikkien saatavilla. Osaamisen kartoittamisen vaikuttavuuden selvittäminen esimerkiksi kustannustehokkuuteen, työhyvinvointiin, asiakastyytyväisyyteen tai organisaation menestymiseen kilpailijoiden keskuudessa olisivat mielenkiintoisia jatkotutkimuksen aiheita.

## Lähteet

- Aaltonen, M. & Wilenius, M. 2002. Osaamisen ennakointi – pidemmälle tuleva-suuteen, syvemmälle osaamiseen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Ahvo-Lehtinen, S. & Maukonen, S. 2005. Osaamisen johtaminen kuntasektorilla. Kunta-osaaja 2012-työkirja. Helsinki: Efeko Oy.
- Ahvo-Lehtinen, S. 2006. Teoksessa Suurnäkki, T. (toim.). Strateginen henkilöstöjohtaminen ja hyvinvointi. Helsinki: Työturvallisuuskeskus. Kuntaryhmä 101 – 105.
- Arola, M. & Suhonen, L. 2014. Osallistava tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Teoksessa Tiainen A.-I. (toim.) YAMK työelämää kehittämässä- Sosiaali- ja terveysalan näkökulmia hyvinvointiin. Karelia ammatti- korkeakoulun julkaisuja B:25. 14—22.
- Bruffee, K.A. 1999. Collaborative learning. Baltimore and London. The Johns Hopkins University Press.
- Clarkeburn, H. & Mustajoki, A. 2007. Tutkijan arkipäivän etiikka. Tampere: Vastapaino.
- Dalkir, K. 2011. Knowledge management in theory and practice. London: Massachusetts Institute of Technology.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Hakala, J.T. 2006. Informaatiohyöky – tiedon ja osaamisen hallinta työelämässä. Tampere: Tammer-Paino.
- Herranen, M. 2015. Simulaation käyttömahdollisuudet työyhteisön kehittämisessä. Aktantti Consulting Group.  
<http://www.aktantti.fi/pdf/Simulaatio.pdf> Luettu 1.2.2015.
- Honkalampi-säätiö. 2015.  
<http://www.honkalampisaatio.fi/fi/saatio+pahkinan+kuoressa/> Luettu 15.2.2015.
- Honkalampi-säätiö-konsernin toimintakertomus 1.1. – 31.12.2013.
- Hummelvoll, J.-K. 2008. The Multistage focusgroup interview. Hedmark University college. <http://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/134226> Luettu 20.2.2015.
- Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Johnson, D. & Johnson, R. 2002. Yhteistoiminnallisen oppimisen käyttö. Teoksessa Sahlberg, P. & Sharan, S. (toim.) Yhteistoiminnallisen oppimisen käsikirja. Porvoo: WS Bookwell Oy. 101—118.
- Juuti, P. 2010. Keskusteleva johtaminen on taitolaji. Teoksessa Juuti, P. & Rövio, E. (toim.) Keskusteleva johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy. 132—145.
- Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2009. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: WSOY.
- Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta – menesty ryhmän vetäjänä. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kauppinen, B. 2007. Osallisuuden menetelmien työkalupakki Kajaanin kaupungin nuorisotyöhön ja perusopetukseen. Kajaanin kaupunki.

- <https://www.kainuupiste.fi/filewrap.php?c=&f=Osallisuuden...pdf> Luettu 31.1.2015.
- Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen R. 2001. Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Koivisto, J. & Pohjola, P. 2013. Arviointiopas kehittäjille. <https://www.innokyla.fi/documents/10162/3c5716c3-2adf-4f37-9d7e-3ee46ffd357f> Luettu 6.1.2015.
- Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Laaksonen, H. Niskanen, J. & Ollila, S. 2012. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Lankinen, P. Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Laurila, A. 2012. Osastonhoitajien osaamisen kartoitus ja kehittämissuunnitelma Itä-Suomen laboratorokeskuksen liikelaitoskuntayhtymässä. Karelia-ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto.
- Lehtonen, T.J.2001. Organisaation osaamisen strateginen hallinta. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Akateeminen väitöskirja.
- Leppilampi, A. & Piekkari, U. 1999. Opitaan yhdessä. Aikuiskoulutusta yhteistoiminnallisesti. Lahti: Asko Leppilampi Oy.
- Lindroos, J-E. & Lohivesi K. 2010. Onnistu strategiassa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Mietola, R. Teittinen, A. & Vesala H.T. 2013. Kehitysvammaisten ihmisten asumisen tulevaisuus. Kansainvälisiä esimerkkejä ja vertailu Suomeen. Ympäristöministeriö. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Mäntyranta, T. & Kaila, M. 2008. Fokusryhmähaastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä lääketieteessä. 1507–1513 <http://www.ebm-guidelines.com/xmedia/duo/duo97349.pdf> Luettu 29.12.2014.
- Niiranen, V. Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki. Gaudeamus Helsinki University Press.
- O'dell, C. & Hubert, C. 2011. The new edge in knowledge. How knowledge management is changing the way we do business. United States of America :American Productivity & Quality Center.
- Ojasalo, K. Moilanen, T. & Ritalahti J. 2009. Kehittämistyön menetelmät - uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Otala, L. 2002. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Pehkonen, A. 2010. Mentoring and mentoring relationship. Mentoring handbook. In Pehkonen, A., Arola.M., Zvyagina, O. & Grouev, A-M. (eds) Mentoring and Social Work. Helsinki: National Institute for Health and Welfare. Discussion Papers 24/2014. 9—26.
- Pentland, A. 2014. Sosiaalifysiikka. Miten hyvät ideat leviävät: uuden tieteenalan opetuksia. Helsinki: Hakapaino Oy.



- Päivinen, S. 2012. Lähiesimies osaamisen johtajana. Pohjois-Karjalan ammatti-korkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen kou-lutusohjelma. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto.  
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201205259988>. 17.1.2015.
- Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Helsinki: Kauppakaari.
- Raunetvuori, O. 2013. Yksilöllinen elämänsuunnittelu. Luento Vaivion kurssikeskuksella Yksilöllinen elämänsuunnittelu-koulutuksessa. 12.1.2013.
- Rouhiainen-Valo, T., Rantanen, T., Hovi-Pulsa, R. & Tietäväinen, S. 2010. Kompetenssit sosionomien (amk ja ylempi amk) ydinosaamisen avaajina. Teoksessa Viinamäki, L. (toim.) Sosionomin ammatti ja työ 2010–2025. Havaintoja ja päätelmiä sosionomien (AMK & ylempi AMK) profiilista Suomen hyvinvointiasiantuntijajärjestelmässä. Kou-vola: Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu. 9–36.
- Salonen K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäyte-työhön – opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. Turun ammattikorkeakoulu.  
<http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522163738.pdf>. Luettu 31.1.2015.
- Sahlberg, P. & Leppilampi, A. 1994. Yksinään vai yhteisvoimin, Helsinki: Hel-singin yliopisto, Vantaan täydennyskoulutuskeskus.
- Sihvo, P. Puhakka, A. & Väyrynen, K. 2014. Guide of competence and knowledge management. Karelia University of Applied Sciences 2014.  
[http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/81166/eOsmo\\_guide\\_2014.pdf?sequence=1](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/81166/eOsmo_guide_2014.pdf?sequence=1) Luettu 4.2.2015.
- Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto (Valvira) 2012. Vammaisten henkilöiden ympärivuorokautiset asumispalvelut, valtakunnallinen valvontaohjelma 2012 – 2014. Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontaviraston valvontaohjelmia 6:2012. Helsinki: Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2010. Sosiaalisesti kestävä Suomi. Sosiaali- ja terveyspolitiikan strategia. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2011:1. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.  
[http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=39503&name=DLFE-14357.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=39503&name=DLFE-14357.pdf) Luettu 11.2.2015.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2015.  
[http://www.stm.fi/sosiaali\\_ja\\_terveyspalvelut/sosiaalipalvelut](http://www.stm.fi/sosiaali_ja_terveyspalvelut/sosiaalipalvelut) Luettu 28.2.2015.
- Summa, T. & Tuominen, K. 2009. Fasilitaattorin työkirja – menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. Kehitysyhteistyön palvelukeskus Kepa ry.
- Suomen vammaispoliittinen ohjelma, VAMPO.  
[http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=1087414&name=DLFE-12157.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=1087414&name=DLFE-12157.pdf) Luettu 1.1.2015
- Sydänmaanlakka, P.2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Saarijärvi. Saari-järven Offiset Oy.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

- Toikko, T. 2009. Toimijalähtöinen kehittäminen. Seinäjoki: Seinäjoen ammatti-  
korkeakoulu. [http://www.seamk.fi/loader.aspx?id=c059745f-cb43-  
46c1-aff9-fc755fc63dba](http://www.seamk.fi/loader.aspx?id=c059745f-cb43-46c1-aff9-fc755fc63dba) Luettu 27.1.2015.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen – organisaation oppimisien oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Tynjälä, P. 2002. Oppiminen tiedon rakentamisena – konstruktivistisen oppimiskäsityksen perusteita. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing.
- Välimaa, E. 2014. Osaamisen johtaminen verkostotaloudessa. Teoksessa Sydänmaanlakka P. (toim.) Tulevaisuuden johtaminen 2020. Saarijärvi. Saarijärven Offiset Oy. 88—97.
- Wilska, T. & Sääskilahti, P. 2003. Haasteena tuleva osaaminen. Valtiovarainministeriö. Henkilöstöosasto. Työryhmämuistioita 8 / 2003. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Wink, H. 2010. Dialogi ja keskusteleva johtajuus. Teoksessa Juuti, P. & Rovio, E. (toim.) Keskusteleva johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy. 54—65.



## TUTKIMUSLUPAHAKEMUS

Haen/haemme lupaa suorittaa opinnäytetyöhön liittyvä tutkimus

**Opinnäytetyön aihe:** Henkilämpi-säätiön palvelukodeissa työskentelevien vastaavien ohjaajien ja ohjaajien osaamisen kartoitus

**Tutkimuksen toteutuspaikka/-yksikkö:** Kanervapihan palvelukoti, Kotitanhuan palvelukoti, Kuusimäen palvelukoti, Kurjenpolven palvelukoti, Mäkituvan palvelukoti ja Riitien palvelukoti

**Tutkimuksen:**

a) kohde/kohdejoukko: Palvelukotien vastaavat ohjaajat sekä palvelukotivastaava

b) aineiston keruumenetelmä: Kehittämispöytä (työnohjaajien kartoitus), fokusryhmähaastattelu sekä learning cafe - menetelmä

c) aineiston keruun ajankohta: Kevät ja syys 2014

**Opinnäytetyön tekijä/t:**

Sanna Lyhykäinen

**Opinnäytetyön ohjaaja/t:**

  
Marjut Arola

**Työelämäohjaaja:**

  
Arto Mononen

  
Jouko Liukkonen

12 / 1 / 2015

---

---

## PALVELUKOTIEN OHJAAJIEN JA VASTAAVIEN OHJAAJIEN OSAAMISKARTOITUS (YDINOSAAMISET JA NIIDEN SISÄLLÖT)

### 1. AMMATILLINEN OSAAMINEN

VASTAAVA OHJAAJA + OHJAAJA
Kehitysvammaisuuden asiantuntijuus ja erityisosaaminen
MITÄ ERITYISOAAMISIA KENELLÄKIN TYÖNTEKIJÄLLÄ ON JA KUINKA NIITÄ VOISI OMASSA TAI MUISSA PALVELUKODEISSA HYÖDYNTÄÄ?
Työkokemus ja elämäkokemus
Arvot
Palvelujärjestelmän ja yhteistyötahojen tunteminen
Toiminnanhallintajärjestelmän tunteminen ja sen mukaisesti toimiminen
Palvelusuunnitelmapiirityksen hallinta ja sen toteuttaminen
Perustehtävän tunteminen
VASTAAVA OHJAAJA
Perustehtävän kirkastaminen

### 2. AMMATILLINEN YLEISOAAMINEN

VASTAAVA OHJAAJA + OHJAAJA
Yhteistyötaidot (omaiset ja muut yhteistyötahot)
Työyhteistyötaitot (esimiehen oikeudet ja velvollisuudet sekä alaisen oikeudet ja velvollisuudet)
Vuorovaikutustaidot
Työehtosopimus ja lakien tunteminen
Palautteen antaminen ja vastaanottaminen
Atk-taidot
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hilikka</li> <li>▪ Profile</li> <li>▪ Expera (matkalaskujen tekeminen, lasku muista kuluista)</li> </ul>
VASTAAVA OHJAAJA
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Expera (laskujen tiliöinti)</li> <li>▪ Titania</li> </ul>

### 3. YLEISET TYÖELÄMÄVALMIUDET

VASTAAVA OHJAAJA + OHJAAJA
Sosiaaliset taidot
Itsensä johtaminen
Ajan käytön hallinta
Työtehtäviin sitoutuminen
Tiedonhankinnan ja käsittelyn taito

Tämä asiakirja kuuluu Honkalampi-säätiön toimintajärjestelmään ja on tarkoitettu ainoastaan Honkalampi-säätiön henkilöstön käyttöön. Dokumentti sisältää luottamuksellista ja yksinoikeudellista tietoa. Sisällön luvaton lukeminen, käyttö, luovuttaminen ja levittäminen on kielletty.



▪ omaan perustehtävään liittyvä tieto
Omaan ammattitaitoon luottaminen
Positiivinen asenne ja toisen työntekijän työtavan kunnioittaminen
Hyvän työilmapiirin edistäminen
<b>VASTAAVA OHJAAJA</b>
Tiedonhankinnan ja käsittelyn taito
▪ valmiudet selvittää esille nousevia asioita liittyen vastaavan ohjaajan perustehtävään sosiaali- ja terveysalan toimintaympäristössä
Esimerkkinä oleminen
Vastuu koko yksikön toiminnan organisoimisesta = kyky organisoida
Henkilökunnan tukeminen ja rohkaiseminen
Esimies on aina työnantajan edustaja

#### 4. PALVELUKOTITYÖ (= TOIMINTA PALVELUKODILLA)

<b>VASTAAVA OHJAAJA + OHJAAJA</b>
Perushoito
Asukkaiden ohjaaminen
Kokonaisuuksien hallinta
▪ Asiakkaan kokonaisvaltainen hyvinvointi
▪ Palvelukodin toiminta
Vastuu-alueet
→ vastuualueen tunteminen kokonaisuutena
→ vastuualueen kehittäminen
▪ Kommunikaatio (kommunikaatioympäristön rakentaminen)
▪ Kiinteistö (palo- ja pelastus sekä turvallisuus)
▪ Puhtaanapito
▪ Ruokahuolto
▪ Lääkehuolto
Perehdytys
Yksilöllinen elämänsuunnittelu
Yksintyöskentely
Tiimityöskentely
Erilaisuuden ymmärtäminen
Asukkaiden erilaisten etuuksien tunteminen / hakemusten tekeminen ja olemassa olevien päivittäminen

#### 5. TYÖHYVINVOINTI

<b>VASTAAVA OHJAAJA + OHJAAJA</b>
Työterveyshuolto
Riskien kartoitus
Rohkeus / taito puuttua epäkohtiin
Ristiriitojen selvittely

Työsuojelu
<b>VASTAAVA OHJAAJA</b>
Kokonaisuuden hallinta työhyvinvoinnin näkökulmasta
Yksilöllisyyden huomioiminen
Tietoisuus, mitä työyhteisölle / työntekijälle kuuluu
Toiminnan kehittäminen tehokkaammaksi
Henkilöstön ohjaus tarvittaessa (työterveyshuolto, varhainen puuttuminen)

#### 6. VASTAAVA OHJAAJA / LÄHIESIMIESTYÖSKENTELY

Vastuu perehdytyksen prosessin toteutumisesta
▪ aikataulutus
▪ perehdytyksen loppukeskustelu ja arviointi
Kyky nähdä henkilöstön yksilölliset osaamisalueet
Sijaisrekisterin ylläpitäminen lyhytaikaisten sijaisten osalta
Lyhytaikaisten sijaisten rekrytointi
Tiedottaminen
Lähiesimies – alais- keskustelut
Lähiesimiestaidot
▪ tasapuolisuus
▪ perustelujen taito
▪ toiminnan suunnittelu ja päätökset
▪ palautteen antaminen ja vastaanottaminen
▪ esimiehen ja työkaverin rooli samanaikaisesti
▪ luottamuksellisen ilmapiirin luominen
▪ työntekijöiden arvostaminen
▪ henkilöstön sitouttaminen
▪ esimiehen vastuu tarttua epäkohtiin ja ratkaista niitä
▪ yksinäisyyden sietäminen
Hallinnolliset työt
▪ Työvuorolistat
▪ Laskutukset
▪ Sijaisten hankinta alle 12 vrk
▪ Sairaslomien myöntäminen alle 12 vrk + työloma sairas lapsi 1 – 3 vrk

### **Millaista osaamisen johtaminen on palvelukodeilla?**

- Työntekijät ovat vastuullisia
- Työntekijöiden osaamiset tunnistetaan ja niitä osataan hyödyntää yksikössä ja organisaatiossa
- Vuorovaikutus on tärkeässä osassa: pelkät ihmissuhdetaidot eivät riitä, on tärkeää osata jakaa osaamiseen liittyviä asioita. Ohjaajat eivät useinkaan osaa tuoda esille omia vahvuuksiaan.
- Itsensä johtaminen on lähtökohta kaikelle johtamiselle, myös osaamisen johtamiselle. Jos osaat johtaa itseäsi, osaat johtaa myös muita → esimerkillä johtaminen. Esimies osaa katsoa asioita eteenpäin. Osaamisen johtamiseen kuuluu oman työn organisointi ja kokonaisuuksien hallinta.
- Vuosikellot osaamisen johtamisen välineitä
- Oma toiminta ja yksikkö tulee nähdä kokonaisuuksina suhteessa organisaatioon
- Perustehtävän ymmärtäminen ja sen vaikuttavuus
- Palvelujärjestelmä hahmotetaan kokonaisuutena
- Selkeät toimenkuvat → osaamista ei voi johtaa, jos ei tiedä, mitä johtaa ja mikä on johdettavan toimenkuva ja perustehtävä
- Keskenäisyyden sietäminen, sillä osaamisen johtaminen ei tule koskaan valmiiksi (asiakkaat, ohjaajat, tilaaja-asiakkaat, sidosryhmät)
- Vastaavan ohjaajan tulee reflektoida omaa osaamistaan
- Työntekijöiden kehittämistarpeet tunnistetaan
- Vastaavan ohjaajan tulee huomata / tunnistaa ohjaajien vahvuudet ja rohkaista heitä käyttämään niitä
- Huomioidaan ohjaajien toiveet ja tarjotaan mahdollisuuksia erilaisiin työtehtäviin ja koulutuksiin
- Ohjaajan tulee reflektoida omaa osaamistaan ja tunnistaa omat vahvuudet ja kehittämiskohteet

### **Mitä osaamisen johtaminen vaatii palvelukodeilla?**

- Tietoisuus omasta perustehtävästä

- Kykyä arvioida omaa toimintaa
- Rohkeutta puuttua asioihin
- Ideoiden viemistä käytäntöön ja niiden seuranta
- Tasapuolisuutta ja yksilöllistä ohjaajien huomioimista
- Vahvuuksien tunnistaminen ja tuen tarpeen määrittelyä kaikkien ohjaajien kohdalla
- Palautteen antamista
- Ihmissuhdetaitoja
- Hyvää ammatillista itsetuntoa sekä ohjaajilla että esimiehillä (pystyy itse johtamaan itseään ja olemaan johdettavana)
- Reflektointitaitoja



## KEHITTÄMISPROSESSIN ARVIOINTI

1. Mikä oli tänä kehittämisen prosessissa hyvää ja onnistunutta? Mitkä olivat kehittämisen prosessin vahvuudet?
2. Mitä olisit tehnyt toisella tavalla?
3. Mikä oli tämän kehittämisen prosessin merkitys Sinulle?
4. Mitä opit kehittämisen prosessin toimintaan osallistumisen aikana?
5. Mitä kehittämisen prosessissa syntyneitä asioita pystyt hyödyntämään jatkossa omassa työssäsi?
6. Mitä vaikutuksia tällä kehittämisen prosessilla on ollut?
7. Kuinka arvioit:
  - A. Ryhmän toimintaa
  - B. Omaa toimintaasi ryhmässä
8. Mitä palautetta annat kehittämisen prosessin vetäjälle?

ISOT KIITOKSET, KUN OLIT MUKANA JA OSALLISTUIT!

Tämä esikirje kuuluu Honkalampi-Säätiön toimintajärjestelmään ja on tarkoitettu ainoastaan Honkalampi-Säätiön henkilöstön käyttöön. Dokumentti sisältää sisältösuojattua tietoa ja yksinomaan henkilöstön käyttöön. Sisältö on vapautettu julkaisusta, kopiointista, luovuttamisesta ja levittämisestä.



Hei!

Ohessa runkoa torstaina 22.5.2014 pidettävälle haastattelulle / keskustelulle liittyen palvelukodeilla olevaan osaamiseen ja osaamisen johtamisen kehittämiseen palvelukodeilla. Voitte tutustua teemoihin / kysymyksiin etukäteen.

Kyseessä on fokusryhmähaastattelu, joka nauhoitetaan. Fokusryhmähaastattelu on laadullinen tutkimusmenetelmä, jonka avulla pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä ja se on haastattelijan ylläpitämä ryhmäkeskustelu ennalta suunnitellun haastattelurungon pohjalta. Tälle haastattelulle on siis tyypillistä, että kysymykset käynnistävät ryhmäkeskustelua ja ryhmän jäsenet keskustelevat aiheeseen liittyvistä teemoista ja tuottavat ryhmänä niihin sisältöjä. Ryhmässä toivotaan olevan kokemukseltaan erilaisia osallistujia ja toinen jäsen voi täydentää toisen ajatuksia. Tässä on siis juuri hyvä asia se, että te vastaavat ohjaajat olette työkokemukseltanne ja talojen erilaisuudesta johtuen työnkuvaltannekin erilaisessa tilanteessa palvelukodillanne. Tavoitteena on, että ryhmä vaihtaa mahdollisimman erilaisia ajatuksia aiheeseen liittyen keskustelun aikana. Fokusryhmälle on tyypillistä, että haastateltavat vaikuttavat keskustelun etenemiseen ja yleensä ryhmään valitaan ihmisiä, joilla on tietty sama piirre, esimerkiksi työyhteisö.

#### HAASTATTELURUNKO (FOKUSRYHMÄHAASTATTELU)

1. Millainen toiminta palvelukodilla on tuloksellista?
2. Millainen toiminta palvelukodeilla on tavoitteellista?
3. Millaista osaamista palvelukodeilla pitäisi olla, jotta tuloksellinen ja tavoitteellinen toiminta saavutettaisiin?
4. Millaista osaamista palvelukodeilla tulisi olla tulevaisuudessa?
5. Millaista osaamista ja ohjausta palvelukotien asiakasrajapinnassa tarvitaan?
6. Millaista lähiesiemiestyöskentelyä palvelukodeilla täytyy olla?
7. Mitä on osaamisen johtaminen ja sen kehittäminen?
8. Mitä ymmärrätte käsitteellä johdon tuki?
9. Millaista tukea vastaavana ohjaajana toivoisit osaamisen johtamiseen ja sen kehittämiseen johdolta?

Ystävällisin terveisin, Sanna Lyhykäinen

**Esimerkki yhden yläluokan (=pääluokan) muodostumisesta alkuperäisilmauksista:**

ALKUPERÄIS-ILMAUS	PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA = PÄÄLUOKKA
▪ Kehityskeskusteluissa saat tiedon osaamisesta, niin sitä mukaa pystyy järjestämään koulutusta työntekijöille	▪ Jokaisen työntekijän osaamisalueet kartoitettava ja niitä hyödyntäen laaditaan koulutussuunnitelmat	▪ Osaamisen kartoittaminen ja kehityskeskusteluissa osaamisen arviointi	▪ Osaamisen kartoittaminen, olemassa olevan osaamisen hyödyntäminen ja kohdentaminen oikein sekä suunnitelmallisuus osaamisen kehittämisessä =
▪ Ensin osaamisen kartoitus ja jotenkin sitä kautta myös sitä kehittämistä ja sitten saataisiin vankennettua sitä osaamista	▪ Osaamisen kartoitus ja osaamisen kehittäminen		OSAAMISEN SUUNNITELMALLINEN KARTOITTAMINEN, JOHTAMINEN JA KEHITTÄMINEN
▪ Mitä on työntekijöiden omat osaamisalueet ja niitä tuoda esille	▪ Osaamisen kartoitus		
▪ Kehityskeskusteluissa osaamista voisi kartoittaa	▪ Osaamisen kartoittaminen kehityskeskusteluissa		
▪ Pitäiskö sitä osaamista ihan ensin kartoittaa	▪ Osaamisen kartoittamisen tekeminen henkilöstölle		
▪ Kuinka osaaminen hyödyntää sitä meidän perustehtävää	▪ Osaamisen hyödynnettävä perustehtävää	▪ Osaamisen ja erityisosaamisten kartoittaminen suhteessa perustehtävään ja suunnitelma, kuinka osaamista hyödynnetään ja kehitetään	
▪ Onko se osaaminen nyt riittävästi näkyvillä, just sitä erityisosaamista, mitä meillä on	▪ Työntekijöiden erityisosaamisten kartoittaminen		
▪ Pystyt sitä omaa työtäsi ja jotakin vahvaa aluetta, olipa se sitten vaikka musikaalisuus, pystyt jotenkin hyödyntämään, niin kyllähän se vahvistaa sitä työhyvinvointia	▪ Erityisosaamisten hyödyntäminen		
▪ Johtamaan heidän osaamistaan ja luotamaan siihen suuntaan, mihin työntekijät itsekin haluavat ja järjestämään sen mukaan koulutuksia työn-	▪ Osaamisen kartoittaminen ja sen mukaisesti koulutustarpeiden määrittely		

ALKUPERÄIS-ILMAUS	PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA PÄÄLUOKKA =
<i>tekijöille</i>			
▪ Näiden kolmen palvelukodin kesken pysyisi varmasti ainakin kierrättämään ja siirtämään osaamista, sitä vois varmasti kehittää vieläkin enemmän	▪ Osaamisen kierrättäminen kolmen palvelukodin kesken	▪ Henkilöstön osaamisen kohdentaminen oikein / uudella tavalla	
▪ Henkilöstön eri osaamisia voitais varmastikin vielä enemmän hyödyntää eri yksiköidenkin välillä, että mitä erityisosaamisia kenelläkin on	▪ Henkilöstön osaamisen hyödyntäminen yksiköiden välillä		
▪ Nämä erilaiset työ-sopimukset ja erilaisiin tarpeisiin olevat työntekijät	▪ Työsopimukset ja työntekijät erilaisiin tarpeisiin		
▪Vois rueta pyörittämään tätä henkilökuntaa, asukkaita ei	▪Henkilökuntaa siirrettäisiin tarvittaessa osaamisen mukaan yksiköstä toiseen		
▪Resursseja pitäisi miettiä eri lailla	▪Resurssien kohdentaminen uudella tavalla		

## OSAAMISKARTOITUSMITTARISTO

### Ohjeet mittariston täyttämiseen:

- Osaamisen arviointi tapahtuu itsearviointina asteikolla 1-4
  - Osaamiskartasta arvioidaan ydinosaamiset (ohjaajalla 5 ydinosaamista ja vastaavalla ohjaajalla 6 ydinosaamista)
  - Pohdi jokaista ydinosaamisaluetta ja niiden sisältöjä oman osaamisesi kannalta tällä hetkellä
  - Ympyröi arviointiasteikolta (1, 2, 3 tai 4) yksi vaihtoehto, joka parhaiten kuvaa osaamistasi
  - Mieti ydinosaamisten sisältöjä ja osaamistasi suhteessa niihin. Mitä osa-aluetta haluaisit / koet tarvetta kehittää?
- Tämä tieto on olennaista yksikön koulutussuunnitelmaa laadittaessa.

### Osaamistason määrittely:

Osaamistaso	Osaamista vastaava arviointi	Osaamistason määritelmä
Osaamiseni on vähäistä ALOITTELIJA	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omaan perustiedot ja taidot</li> <li>• Tunnen palvelukotityön yleisellä tasolla</li> <li>• En työskentele itsenäisesti</li> <li>• Tarvitsen paljon ohjausta</li> <li>• Olen perehtynyt</li> </ul>
Osaamiseni on kohtalaista SUORIUTUJA	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omaan kohtalaiset tiedot ja taidot</li> <li>• Suoriudun ammatillisista perustehtävistä ilman opastusta</li> <li>• Osaan palvelukotityön päivittäiset rutiinit</li> <li>• Tarvitsen vaativimmissa tehtävissä ohjausta</li> <li>• Ratkaisen ongelmia valmiiden käytäntöjen mukaisesti</li> </ul>
Osaamiseni on hyvää AMMATTILAINEN	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omaan hyvät tiedot ja taidot</li> <li>• Teen työni itsenäisesti</li> <li>• Osaan kytkeä työni teorian tietoon</li> <li>• Teen työni tavoitteellisesti</li> <li>• Osaan hyödyntää oman osaamiseni työssäni</li> <li>• Ratkaisen ongelmia kyseiseen tilanteeseen sopivimmalla tavalla</li> <li>• Osaan perehdyttää tason 1 ja 2 osajia</li> </ul>
Osaamiseni on erinomaista ASIAANTUNTIJA	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omaan syvälliset tiedot ja taidot</li> <li>• Ymmärrän työni vaikutuksen organisaatio- ja yhteiskuntatasolla</li> <li>• Osaan reflektoida toimintaani suhteessa teoriaan ja toimintaympäristöön</li> <li>• Osaan perehdyttää tason 3 osajia</li> </ul>

